

**INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR  
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS  
CURSO DE ESTADO-MAIOR CONJUNTO**

**2020/2021**



**TII**

**O PROGRAMA DE GESTÃO E MELHORIA DA QUALIDADE COMO  
FERRAMENTA DE APERFEIÇOAMENTO DA AUDITORIA INTERNA E  
DA ADMINISTRAÇÃO DA FORÇA AÉREA BRASILEIRA**

**O TEXTO CORRESPONDE A TRABALHO FEITO DURANTE A  
FREQUÊNCIA DO CURSO NO IUM SENDO DA RESPONSABILIDADE DO  
SEU AUTOR, NÃO CONSTITUINDO ASSIM DOCTRINA OFICIAL DAS  
FORÇAS ARMADAS PORTUGUESAS OU DA GUARDA NACIONAL  
REPUBLICANA.**

**TENENTE-CORONEL, FAB (BRA) Iacyara Adryenne Santos**



**INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR  
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS**

**O PROGRAMA DE GESTÃO E MELHORIA DA  
QUALIDADE COMO FERRAMENTA DE  
APERFEIÇOAMENTO DA AUDITORIA INTERNA E DA  
ADMINISTRAÇÃO DA FORÇA AÉREA BRASILEIRA**

**TENENTE-CORONEL, FAB (BRA) Iacyara Adryenne Santos**

Trabalho de Investigação Individual do CEMC 2020/2021

Pedrouços 2021



**INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR  
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS**

**O PROGRAMA DE GESTÃO E MELHORIA DA  
QUALIDADE COMO FERRAMENTA DE  
APERFEIÇOAMENTO DA AUDITORIA INTERNA E DA  
ADMINISTRAÇÃO DA FORÇA AÉREA BRASILEIRA**

**TENENTE-CORONEL, FAB (BRA) Iacyara Adryenne Santos**

Trabalho de Investigação Individual do CEMC 2020/2021

Orientador:

COR, ADMAER Nuno Alexandre Cruz dos Santos

Pedrouços 2021



### **Declaração de compromisso Antiplágio**

Eu, **Iacyara Adryenne Santos**, declaro por minha honra que o documento intitulado **O Programa de Gestão e Melhoria da Qualidade como ferramenta de aperfeiçoamento da auditoria interna e da Administração da Força Aérea Brasileira**, corresponde ao resultado da investigação por mim desenvolvida, enquanto auditor do **Curso de Estado-Maior Conjunto 2020/2021**, no Instituto Universitário Militar, e que é um trabalho original, em que todos os contributos estão corretamente identificados em citações e nas respetivas referências bibliográficas.

Tenho consciência que a utilização de elementos alheios não identificados constitui grave falta ética, moral, legal e disciplinar.

Pedrouços, **12 de maio de 2021**

Iacyara Adryenne Santos



## Agradecimentos

Aos meus pais, aos meus irmãos e, em especial, ao meu esposo, Major Aviador FAB Lee, por ter compreendido que este meu voo seria solo, por ter me apoiado incondicionalmente durante toda a missão e por ser meu “aeroporto seguro” (meu ponto de partida e meu eterno ponto de chegada).

Ao meu companheiro de curso Capitão de Fragata MB Souza Gomes e à sua esposa Elaine por terem sido a minha família e o meu suporte ao longo desta empreitada.

Ao Instituto Universitário Militar, por ter viabilizado, por intermédio dos “camaradas” do CEMC 2020-2021, do Sr. Diretor do Curso CMG Carona Jimenez, do seu corpo docente, bem como de seus demais militares e funcionários civis a convivência harmoniosa e a troca de ideias e experiências, tornando ainda mais fortes as relações de amizade entre brasileiros e portugueses.

Ao Sr. Sérgio Filgueiras de Paula, Coordenador-Geral de Métodos, Capacitação e Qualidade da Secretaria Federal de Controle Interno da Controladoria-Geral da União; ao Coronel Intendente FAB Alessandro Aníbal Martins de Almeida, Chefe da Assessoria de Governança do Centro de Controle Interno da Aeronáutica, bem como aos amigos auditores e gestores auditados pelas relevantes e valiosas entrevistas, prontamente concedidas, que facilitaram sobremaneira a compreensão dos diversos aspectos afetos ao tema e enriqueceram esta investigação.

Ao meu orientador Sr. Coronel ADMAER Nuno Alexandre Cruz dos Santos, pela colaboração, disponibilidade e cordialidade, transformando as interações necessárias à realização deste trabalho em momentos agradáveis, mas principalmente de estímulo à reflexão e ao aprendizado.



## Índice

1. Introdução .....	1
2. Enquadramento conceptual e metodológico .....	5
2.1 Estado da arte e revisão da literatura .....	5
2.1.1 Controlo Interno .....	6
2.1.2 Auditoria Interna .....	6
2.1.3 Programa de Gestão e Melhoria da Qualidade da Auditoria Interna .....	7
2.2 Modelo de análise .....	9
2.3 Metodologia e método .....	10
2.3.1 Metodologia .....	10
2.3.2 Método .....	10
3 Auditoria Interna .....	12
3.1 Contextualização .....	12
3.1.1 Administração Pública .....	12
3.1.2 Sistema de Controlo Interno .....	12
3.2 Auditoria interna na Força Aérea Brasileira .....	13
3.2.1 Plano Anual de Auditoria Interna .....	15
3.2.2 Equipas de Auditoria .....	15
3.2.3 Processo e Fases da auditoria .....	16
3.2.4 Relatório Anual de Atividades de Auditoria Interna .....	17
3.3 Síntese Conclusiva .....	17
4 Programa de Gestão e Melhoria da Qualidade da Auditoria Interna .....	19
4.1 Legislação Enquadrante .....	19
4.2 Programa de Gestão e Melhoria da Qualidade na FAB .....	20
4.2.1 Enquadramento Legal Interno .....	20
4.2.2 Responsabilidades .....	20
4.2.3 Avaliações .....	20
4.2.4 Comunicação dos resultados do Programa .....	22
4.3 Síntese Conclusiva .....	22
5 Apresentação dos dados e discussão dos resultados .....	23
5.1 Análise formal do Programa .....	23
5.2 Análise do conteúdo das entrevistas .....	24
5.2.1 Competência dos auditores para o desempenho da atividade .....	24



5.2.2	Feedback acerca do desempenho profissional .....	26
5.2.3	Processo de auditoria .....	26
5.2.4	Comunicação entre as partes interessadas .....	27
5.2.5	Cultura Organizacional .....	28
5.3	Síntese Conclusiva.....	28
6	Propostas de Contributos para o Programa.....	30
6.1	Formalidade .....	30
6.2	Competência dos auditores para o desempenho da atividade.....	30
6.3	Feedback acerca do desempenho profissional.....	31
6.4	Processo de auditoria .....	31
6.5	Comunicação entre as partes interessadas .....	32
6.6	Cultura organizacional.....	33
6.7	Síntese Conclusiva.....	33
7	Conclusões .....	36
	Referências bibliográficas .....	39

## Índice de Apêndices

Apêndice A – Modelo de Análise.....	Apd A-1
Apêndice B – Análise Formal do PGMQ da FAB .....	Apd B-1
Apêndice C – Resumo de Entrevistas CGU e FAB.....	Apd C-1
Apêndice D – Resumo de Entrevistas Auditores e Auditados da FAB.....	Apd D-1

## Índice de Figuras

Figura 1 – Conceitos estruturantes .....	9
Figura 2 – Organograma da Administração Pública Brasileira.....	12
Figura 3 – Organograma do Sistema de Controlo Interno do Poder Executivo Federal.....	13
Figura 4 – Organograma COMAER/CENCIAR.....	14
Figura 5 – Linhas de Defesa .....	14
Figura 6 – Composição da equipa de auditoria do CENCIAR.....	16
Figura 7 – Ciclo da Auditoria Interna na FAB .....	17
Figura 8 – Tipos de Avaliações do PGMQ .....	20



## Índice de Quadros

Quadro 1 – Elementos integrantes de um PGMQ .....	9
Quadro 2 – Participantes das entrevistas .....	11
Quadro 3 – PAINT da FAB .....	15
Quadro 4 – Processo e Fases da Auditoria Interna .....	17
Quadro 5 – Monitoria Contínua .....	21
Quadro 6 – PGMQ da auditoria interna da FAB: Propostas de contributos .....	34
Quadro 7 – Modelo de Análise.....	Apd A-1
Quadro 8 – Análise Formal do PGMQ da FAB .....	Apd B-1
Quadro 9 – Identificação de entrevistados da CGU e FAB.....	Apd C-1
Quadro 10 – Resumo das Entrevistas Realizadas CGU e FAB.....	Apd C-1
Quadro 11 – Identificação de entrevistados da FAB .....	Apd D-1
Quadro 12 – Resumo das Entrevistas Realizadas Auditores e Auditados da FAB ...	Apd D-1





## Resumo

Este trabalho aborda o tema: “O Programa de Gestão e Melhoria da Qualidade (PGMQ) como ferramenta de aperfeiçoamento da auditoria interna e da Administração da Força Aérea Brasileira (FAB)”, que surgiu pelo facto da auditoria ser uma atividade estratégica para a FAB, de modo que é essencial verificar se o PGMQ possui deficiências que o impeçam de promover a evolução da auditoria e, conseqüentemente, propor melhorias ao Programa. Os objetivos da investigação estão direcionados para a proposição de contributos para o PGMQ. Já o objeto de estudo é a auditoria interna da FAB. O método seguido pautou-se na recolha (análise documental e entrevistas realizadas com responsáveis pelo PGMQ na CGU e na FAB, bem como auditores e auditados da FAB), análise e interpretação de dados relacionados à auditoria interna e ao PGMQ. Em seguida, explicou-se o processo de auditoria interna da FAB, identificou-se o que preconiza a legislação geral acerca do PGMQ, descreveu-se o PGMQ da FAB, bem como analisou-se a auditoria interna e o PGMQ da FAB, momento em que foram detetadas deficiências, cujas correções passam por contributos ao Programa que envolvem o apoio da Alta Administração e dos auditores, avaliação eficaz de profissionais e processos, comunicação e *feedback*.

**Palavras-chave:** Auditoria Interna, PGMQ, deficiências, aperfeiçoamento



## **Abstract**

*This work addresses the theme: “The Quality Management and Improvement Program (PGMQ) as a tool for improving internal audit and the Administration of the Brazilian Air Force”, which arose because the audit is a strategic activity for the FAB, so that is essential to verify if the PGMQ has deficiencies that prevent it from promoting the evolution of the audit and, consequently, proposing improvements to the Program. The research objectives are aimed at proposing contributions to the PGMQ. The object of study, on the other hand, is FAB's internal audit. The method followed was based on the collection (documentary analysis and interviews with those responsible for PGMQ at CGU and FAB, as well as auditors and audited managers from FAB), analysis and interpretation of data related to internal audit and PGMQ. Then, the FAB's internal audit process was explained, the general legislation on the PGMQ was identified, the FAB's PGMQ was described, as well as the FAB's internal audit and PGMQ were analyzed, moment when deficiencies were detected, whose corrections depend on contributions to the Program that involve the support of Senior Management and auditors, effective evaluation of professionals and processes, communication and feedback.*

**Keywords:** *Internal Audit, PGMQ, deficiencies, improvement*



## Lista de abreviaturas, siglas e acrônimos

### A

Art. Artigo

### C

CENCIAR Centro de Controlo Interno da Aeronáutica

CGU Controladoria-Geral da União

CIDIUM Centro de Investigação e Desenvolvimento do IUM

CISSET Secretaria de Controlo Interno

COMAER Comando da Aeronáutica

CRFB Constituição da República Federativa do Brasil

### F

FAB Força Aérea Brasileira

### G

GAP-BR Grupamento de Apoio de Brasília

GAP-DF Grupamento de Apoio do Distrito Federal

### I

IAASB *International Auditing and Assurance Standards Board*

IA-CM Modelo de Capacidade de Auditoria Interna

ICA Instrução do Comando da Aeronáutica

IIA *Institute of Internal Auditors*

IIA Brasil Instituto de Auditores Internos do Brasil

IIARF *Institute of Internal Auditors Research Foundation*

IN Instrução Normativa

INTOSAI *International Organization of Supreme Audit Institutions*

IUM Instituto Universitário Militar

### M

MD Ministério da Defesa



## **N**

NSCA	Norma de Sistema do Comando da Aeronáutica
NBASP	Normas Brasileiras de Auditoria do Setor Público

## **O**

OE	Objetivo Específico
OG	Objetivo Geral

## **P**

PAINT	Plano Anual de Auditoria Interna
PCA	Plano do Comando da Aeronáutica
PGMQ	Programa de Gestão e Melhoria da Qualidade
PEMAER	Plano Estratégico Militar da Aeronáutica

## **Q**

QC	Questão Central
QD	Questão Derivada

## **R**

RAINT	Relatório Anual de Atividades de Auditoria Interna
RICA	Regimento Interno do Comando da Aeronáutica

## **S**

SFC	Secretaria Federal de Controle Interno
-----	--

## **T**

TCU	Tribunal de Contas da União
TII	Trabalho de Investigação Individual



## **1. Introdução**

Na Administração Pública Brasileira e de outras partes do mundo, os problemas e prejuízos resultantes da má gestão, do uso indevido do dinheiro público, das fraudes e dos maus desempenhos funcionais resultaram na necessidade de adoção de diversas medidas de controlo, com destaque para a auditoria interna.

Ao contribuir para o uso racional dos recursos, para a melhor composição dos processos, para a adoção de boas práticas administrativas, para a transparência das despesas públicas e para a consecução dos objetivos das Organizações, a auditoria interna vem comprovando sua utilidade e ganhando importância, credibilidade e reconhecimento.

Nesse sentido, reforçando a relevância da auditoria interna, e consequentemente do tema deste trabalho, no âmbito da Força Aérea Brasileira (FAB), o Plano Estratégico Militar da Aeronáutica (PEMAER) 2017-2028, estabelece a auditoria interna como uma de suas diretrizes estratégicas prioritárias, destinada a avaliar e melhorar a eficácia dos processos administrativos, de gestão de riscos e de controlos internos, por meio de trabalhos técnicos e de qualidade realizados pelo Centro de Controlo Interno da Aeronáutica (CENCIAR), de modo que o Comando da Aeronáutica (COMAER) seja apoiado por uma sólida e competente administração, capaz de utilizar os meios orçamentários e financeiros de forma legal, eficiente e transparente, com foco no cumprimento da missão institucional (FAB, 2018).

Ainda de acordo com o PEMAER, existem duas diretrizes estratégicas básicas que balizam todas as demais e que devem ser observadas tanto no ambiente operacional quanto no administrativo: conseguir a eficiência na utilização dos recursos (materiais, humanos e financeiros) e aperfeiçoar continuamente os processos de trabalho, o que mais uma vez reforça a relevância da auditoria interna, bem como do seu Programa de Gestão e Melhoria da Qualidade (PGMQ) (FAB, 2018).

Dessa forma, a auditoria interna, por envolver dispêndio de recursos, mas principalmente por ser um processo de trabalho estratégico para a FAB, também precisa ser constantemente aperfeiçoada no sentido de obter a eficiência, eficácia e efetividade de seus resultados. Para isso, em consonância com normas nacionais e internacionais, emerge o PGMQ que se propõe a verificar a qualidade dos trabalhos de auditoria realizados, de modo a promover a melhoria contínua da atividade (Controladoria-Geral da União [CGU], 2017a).

Nesse contexto, surge o presente Trabalho de Investigação Individual (TII) que é subordinado ao tema “O PGMQ como ferramenta de aperfeiçoamento da auditoria interna e da Administração da FAB”, pelo facto de a auditoria interna ser considerada uma atividade



de extrema relevância para que os objetivos da FAB sejam atingidos, uma vez que promove melhorias nos processos administrativos. Desse modo, é importante identificar, por meio da análise do PGMQ, se o referido Programa possui deficiências que o impeçam de promover a evolução contínua da auditoria interna e, conseqüentemente, propor melhorias ao Programa.

Diante do exposto, fica claro que tal cenário conduz à importância de analisar o PGMQ da auditoria interna desenvolvido na FAB, a fim de verificar, de forma minuciosa, como o Programa está disciplinado nos normativos, como é desenvolvido na FAB, se é adequado ao que preconizam as normas, se possui deficiências e como pode ser melhorado, de modo a promover o aperfeiçoamento da atividade de auditoria interna.

E será neste contexto, de valorização da Instituição, na perspectiva dos seus processos, que será desenvolvido este trabalho.

O tema subordina-se ao domínio dos Elementos Nucleares das Ciências Militares, da área de investigação do Comportamento Humano e Saúde em Contexto Militar, da subárea Gestão das Organizações em Contexto Militar (Centro de Investigação e Desenvolvimento do IUM [CIDIUM], 2020).

O objeto de estudo deste trabalho é a auditoria interna da FAB.

Devido à abrangência e eventual subjetividade, a delimitação da investigação será materializada nos domínios temporal, conceptual e espacial (Santos et al., 2019).

Em termos temporais, leva-se em consideração a atualidade.

No que respeita ao conteúdo, a investigação vai focar sua abordagem no PGMQ da auditoria interna em vigor, no âmbito da FAB.

Em termos espaciais, o estudo irá limitar-se ao território brasileiro, mais especificamente aos Órgãos da estrutura do Sistema de Controlo Interno do Poder Executivo Federal, com foco na FAB.

Diante do exposto, o Objetivo Geral (OG) deste trabalho é: “Propor contributos para aperfeiçoar o PGMQ da auditoria interna”.

De forma a atingir o OG da investigação, é necessário cumprir com os seguintes Objetivos Específicos (OE):

**OE1** - Explicar o processo de auditoria interna desenvolvido na FAB.

**OE2** - Identificar o que preconiza a legislação enquadrante acerca do PGMQ da auditoria interna no âmbito da Administração Pública Brasileira.

**OE3** - Descrever o PGMQ da auditoria interna desenvolvido na FAB.



**OE4** - Analisar o processo de auditoria interna e o PGMQ desenvolvidos na FAB, com foco na detecção de possíveis deficiências.

Após a identificação dos OG e OE da presente investigação, concretizou-se a problemática de investigação através da formulação da Questão Central (QC) e das Questões Derivadas (QD).

A QC, que concorre diretamente para o OG, da investigação é: “De que forma pode ser aperfeiçoado o PGMQ da auditoria interna?”

A QC foi decomposta em quatro QD, cada uma concorrendo para o OE correspondente, e que servirão como elementos orientadores da investigação, conforme segue:

**QD1** - Como se desenvolve o processo de auditoria interna desenvolvido na FAB?

**QD2** - O que preconiza a legislação enquadrante acerca do PGMQ da auditoria interna no âmbito da Administração Pública Brasileira?

**QD3** - Como se desenvolve o PGMQ da auditoria interna desenvolvido na FAB?

**QD4** - Quais as deficiências do processo de auditoria interna e do PGMQ desenvolvidos na FAB?

Em termos de organização, o trabalho está estruturado em sete capítulos:

- Capítulo 1: Composto por esta introdução, na qual foram apresentados o enquadramento e a justificação do tema, o objeto e a delimitação do estudo, os objetivos da investigação, bem como as QC e QD.
- Capítulo 2: Constituído pelo enquadramento conceptual e metodológico, com a exposição do estado da arte e das inferências obtidas por meio da revisão da literatura sobre o tema; definição dos conceitos estruturantes de controlo interno, auditoria interna e PGMQ; bem como apresentação do modelo de análise adotado. Por sua vez, abordou-se ainda a metodologia adotada que se baseou no raciocínio indutivo, na estratégia de investigação qualitativa e no desenho de pesquisa do tipo estudo de caso; bem como o método seguido, com a apresentação dos participantes (auditores do CENCIAR, gestores auditados e Chefes de setores responsáveis pelo PGMQ em suas respectivas Instituições), procedimento realizado, instrumentos de recolha de dados (análise documental e entrevistas semiestruturadas) e explicação da técnica de tratamento dos dados obtidos (técnica de análise de conteúdo).
- Capítulo 3: Explanação acerca da auditoria interna, composta por uma breve contextualização acerca da Administração Pública e do Sistema de Controlo



Interno, bem como por noções a respeito do Plano Anual de Auditoria Interna (PAINT), das equipas de auditoria, do processo de auditoria e do Relatório Anual de Auditoria Interna (RAINT). Por fim é feita uma síntese conclusiva contendo a resposta para a QD1.

- Capítulo 4: Destinado a clarificar o PGMQ por meio de apresentação da legislação geral enquadrante e do PGMQ desenvolvido na FAB (responsáveis, avaliações realizadas e forma de comunicação dos resultados do Programa). Por fim, é feita uma síntese conclusiva, contendo as respostas para as QD2 e QD3.
- Capítulo 5: Apresentação dos dados e discussão dos resultados (apresentação e consolidação dos dados acerca da auditoria interna e do PGMQ obtidos por meio da análise documental e das entrevistas, análise e discussão dos resultados obtidos, especialmente no que tange às deficiências detetadas). Por fim, é feita uma síntese conclusiva contendo a resposta à QD4.
- Capítulo 6: Apresentação de propostas de contributos ao Programa, relacionados às deficiências detetadas, e consequentemente resposta à QC.
- Capítulo 7: Destinado às conclusões, contendo o enquadramento do tema, o resumo do procedimento metodológico adotado, os resultados obtidos na investigação, os contributos do trabalho para o conhecimento, as limitações envolvidas e a sugestão de estudos futuros.





## **2. Enquadramento conceptual e metodológico**

### **2.1 Estado da arte e revisão da literatura**

Mediante análise da literatura especializada sobre o tema (livros, artigos, trabalhos académicos, normas, documentos oficiais e internos da FAB, entre outros), é possível afirmar inicialmente que as normas nacionais e internacionais para a prática de auditoria interna estabelecem como obrigatório o desenvolvimento e manutenção de um PGMQ.

Alguns conceitos como os de controlo interno, auditoria interna e PGMQ são fundamentais para a compreensão do trabalho, de modo que foram pesquisados em diversas fontes e serão apresentados posteriormente.

Ao longo do estudo, foi possível também observar que os métodos de investigação, ou seja, a aquisição de conhecimentos, principalmente por parte das Ciências Militares e das Ciências da Administração, recorre principalmente à recolha, análise e interpretação de dados constantes na doutrina e normativos existentes sobre o Programa.

Por sua vez, a estratégia de pesquisa que tem sido utilizada na área é basicamente a qualitativa, pois os estudos são geralmente indutivos e descritivos, com foco na compreensão do objeto investigado.

Além disso, durante as pesquisas, não foram observadas inconsistências ou controvérsias nas descobertas ou nos contributos trazidos para a área em estudo, embora não se possa afirmar que não existam. Constatou-se que muito conteúdo se apresenta de forma recorrente nas mais diversas fontes, o que exigiu muitas pesquisas e a necessidade de realização de entrevistas, na procura por informações diferenciadas ou originais.

Por fim, em qualquer área examinada sempre existirão questões de investigação não respondidas ou parcialmente respondidas. Neste caso, algumas perguntas importantes são: Quais os impactos positivos e benefícios do PGMQ? Quais os impactos negativos e prejuízos do PGMQ quando mal desenvolvido ou inexistente? É necessário aperfeiçoar o PGMQ? Esta última pergunta está intrinsecamente relacionada ao objetivo deste trabalho.

Em face do exposto, percebe-se que o estudo dos diversos aspetos afetos ao PGMQ é fundamental para que se possa dimensionar corretamente se o mesmo está adequado ao fim a que se destina na FAB ou se precisa ser melhorado.

Sendo assim, decorrente da revisão bibliográfica, para maior compreensão de todo o contexto envolvido e da análise a ser realizada, bem como para dar continuidade ao percurso metodológico, torna-se essencial ter acesso a alguns conceitos estruturantes. Para tanto, a



base conceptual do estudo foi alicerçada nos conceitos de controlo interno, de auditoria interna e de PGMQ.

#### 2.1.1 Controlo Interno

No que concerne ao controlo interno, segundo a *International Organization of Supreme Audit Institutions* (INTOSAI) (2016), ele pode ser definido como um processo integrado e dinâmico, destinado a eliminar ou mitigar riscos (eventos internos ou externos com probabilidade de ocorrência e causadores de impacto negativo) e a fornecer segurança razoável de que os objetivos da Organização serão cumpridos, de forma ética, legal, económica, eficiente e eficaz.

Controlo Interno pode ser entendido também como um conjunto de ações necessárias para monitorizar os processos de uma Organização e alinhá-los aos padrões e condições ideais estabelecidos, o que implica a análise e parecer acerca desses processos, bem como a sugestão de ações corretivas (Pires, 2004).

Para a FAB, e para este trabalho, controlo interno é o conjunto de normas, atividades e procedimentos (supervisão, revisão, orientação e correção), operacionalizado de forma integrada pela Alta Administração (mais alto nível decisório de um Órgão, ou seja, é todo e qualquer dirigente máximo ou responsável por tomar decisões) e pelo efetivo (militares e servidores civis) dos Órgãos, destinado a gerir os riscos e fornecer segurança suficiente de que os processos serão bem conduzidos e os objetivos institucionais estabelecidos serão alcançados (FAB, 2019a).

#### 2.1.2 Auditoria Interna

A auditoria interna, como atividade de controlo e trabalho de avaliação e consultoria, destina-se a analisar e melhorar a eficácia dos processos (administrativos, de gestão de riscos e de governança) de uma Organização, auxiliando-a a conseguir melhores resultados e a realizar seus objetivos, por meio da melhor alocação de seus recursos e atuação dos seus gestores (Institute of Internal Auditors [IIA], 2017).

Conforme a *International Auditing and Assurance Standards Board* (IAASB) (2013), a auditoria interna é a atividade desenvolvida para avaliar e aperfeiçoar os processos administrativos, de governança e de gestão de riscos das Organizações.

Santos (2009, pp. 42-46) esclarece que a auditoria interna avalia a estrutura e os processos da própria Organização, procurando assegurar a conformidade e a confiabilidade dos processos, e tendo como objetivo, segundo Moraes e Martins (2013), agregar valor como parte integrante de um modelo de governança e gestão de riscos da entidade. Por sua vez,



Pinheiro (2019, p. 60), dispõe que a auditoria interna pode agregar valor à organização, no sentido em que a conduz ao seu bom funcionamento e à consecução de seus objetivos.

Por seu turno, *Andrew Graham* (2019) mencionou que a auditoria é usada para avaliar o desempenho dos gestores e se os processos de uma Organização estão sendo bem executados em termos de legalidade, conformidade, eficiência e eficácia.

Para a FAB, e para este estudo, a auditoria interna, como ferramenta de controle interno, é a atividade de avaliação e consultoria, que visa analisar a gestão pública sob o enfoque dos seus gestores, processos e resultados, sendo desenvolvida para melhorar os trabalhos e adicionar valor às Organizações (FAB, 2019a). Os serviços de avaliação compreendem a análise planeada e objectiva de informações e dados pelo auditor com vistas a fornecer opiniões ou conclusões. Já os serviços de consultoria são atividades de assessoria e aconselhamento, desenvolvidas por solicitação específica (FAB, 2020d).

Por fim, Lajoso (2005, p.11) diz que a auditoria interna fornece análises, perspectivas, informações e recomendações acerca das atividades examinadas, por meio da detecção de deficiências, identificação das causas, visualização das consequências e sugestão de soluções aos responsáveis, possibilitando a adoção de controles mais eficazes nos processos desenvolvidos nas diversas áreas da gestão.

Entretanto, cabe elucidar que à medida que o mundo e as Organizações vão mudando (mudanças sociais, económicas, tecnológicas, entre outras), deve mudar também o foco das auditorias, as quais precisam, portanto, estar em constante evolução e aperfeiçoamento. (CGU, 2015). Dessa forma, diante de todo o exposto, fica clara a importância de aperfeiçoar continuamente a auditoria interna, por meio de um PGMQ bem estruturado e estabelecido.

### 2.1.3 Programa de Gestão e Melhoria da Qualidade da Auditoria Interna

Respeitante ao PGMQ, este é o conjunto de políticas e procedimentos que visam à obtenção de níveis crescentes de objetividade, segurança, confiabilidade, consistência, utilidade e excelência da auditoria interna, por meio da identificação de deficiências e oportunidades de melhorias na condução e execução dos trabalhos, satisfazendo as normas, os padrões e as boas práticas nacionais e internacionais estabelecidos (IIA, 2017).

Para a FAB, e para esta investigação, o PGMQ é uma ferramenta desenvolvida para avaliar os trabalhos de auditoria interna quanto à sua eficiência, eficácia e conformidade com as normas, preceitos e boas práticas que norteiam o assunto, identificando possibilidades de aperfeiçoamento e promovendo ainda uma cultura organizacional que resulte em condutas,



processos e resultados de alto valor agregado, atendendo às necessidades das partes interessadas (FAB, 2019b).

Para Juran & Gryna (1991), qualidade é o grau de adequação e satisfação que um produto ou serviço pode atingir, no atendimento à finalidade a que se propõe.

Por sua vez, Campos & Gryna (1992), dispõem que um produto ou serviço de qualidade é aquele que atende plenamente, de maneira segura, confiável e tempestiva às necessidades dos interessados.

Para alguns autores a qualidade é um tema de relevância estratégica ou até mesmo uma necessidade para a sobrevivência da Instituição. Por isso, a importância da qualidade foi ganhando visibilidade e reconhecimento e a sua gestão passou a fazer parte da rotina das Organizações (Kathuria e Davis, 1999).

Nesse contexto, é vital uma adequada gestão das atividades e dos recursos disponíveis, com foco na diminuição de custos e maiores índices de produtividade e qualidade, emergindo para isso técnicas e programas organizacionais, os quais procuram manter as instituições em contínua evolução, desenvolvendo para tanto atividades, processos e sistemas administrativos suficientemente fortes, eficientes, eficazes e de acordo com os padrões definidos (Amasaka, 2007).

Portanto, a implementação de um PGMQ da auditoria interna é essencial para que o Órgão desenvolva sua atividade com alto nível, bem como perpetue sua credibilidade perante todas as partes interessadas. Para que o Programa seja eficaz, ele precisa estar incorporado à estratégia, cultura, políticas, processos e atividades da Instituição. Considerando as normas internacionais, mais especificamente as Normas Internacionais de Auditoria das Entidades Fiscalizadoras Superiores (ISSAI) 40, da Organização Internacional das Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI), que se baseou na Norma Internacional de Controle de Qualidade (ISQC-1), desenvolvida pelo Conselho Internacional de Auditoria e Garantia (IAASB) e publicada pela Federação Internacional de Contadores (IFAC), conforme o Quadro 1, são elementos que devem integrar um PGMQ (Tribunal de Contas da União [TCU], 2015).

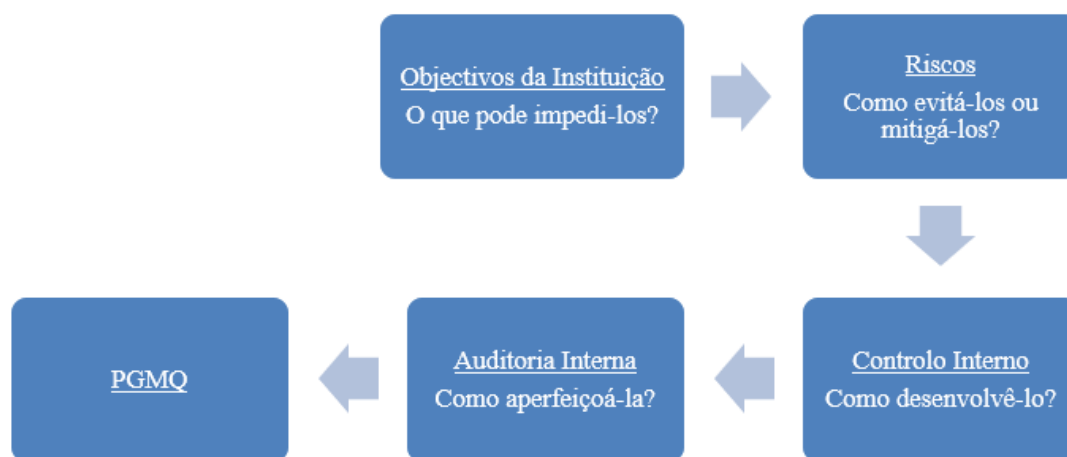


**Quadro 1 – Elementos integrantes de um PGMQ**

PGMQ	
Elementos	Detalhe
Responsabilidade da liderança pela qualidade	Apoio ao desenvolvimento e manutenção de uma cultura organizacional voltada para a qualidade.
Exigências éticas e profissionais dos auditores	Integridade; independência, competência (conhecimentos, habilidades e atitudes), confidencialidade, experiência e postura ética.
Condições para realização dos trabalhos	Auditores suficientes e competentes, bem como recursos (material, financeiro, tempo) de toda ordem.
Gestão de recursos humanos	Capacitação e desenvolvimento profissional (formação e reciclagem); definição clara de responsabilidades e avaliação de desempenho.
Compromisso com o desempenho	Cumprimento de normas, uso de metodologias adequadas, tempestividade, correção de deficiências.
Monitoria	Avaliação contínua, acompanhamento da implementação de recomendações, pesquisas com partes interessadas, <i>feedback</i> das partes interessadas, existência de meios adequados para reclamações e questionamentos.

Fonte: Adaptado a partir do TCU (2015).

Por fim, para demonstrar, de uma forma sintética e didática, a interligação entre os conceitos que estruturam este trabalho, segue a Figura 1 abaixo:



**Figura 1 – Conceitos estruturantes**

Fonte: Adaptado a partir de Moro (1999).

## 2.2 Modelo de análise

Conforme Apêndice A.



## **2.3 Metodologia e método**

### **2.3.1 Metodologia**

A metodologia adotada teve como parâmetro as Orientações Metodológicas para a Elaboração de Trabalhos de Investigação (Santos et al., 2019), bem como as normas vigentes no Instituto Universitário Militar (IUM).

O raciocínio utilizado foi o indutivo que diz que é necessária a “observação de factos particulares para, através da sua associação, estabelecer generalizações” (Santos et al., 2019, p. 18).

A estratégia de investigação seguida foi a qualitativa, pois “a interpretação dos fenómenos é feita a partir de padrões encontrados nos dados” (Vilelas, 2009, p. 105).

O desenho de pesquisa aplicado foi o estudo de caso, segundo o qual se procura “compreender o objeto de estudo de uma perspetiva pragmática e transmitir uma ideia geral do ponto de vista do investigador” (Freixo, 2011, p. 111).

O percurso metodológico desenvolveu-se em duas etapas, a exploratória e a analítica/conclusiva.

Na fase exploratória delimitou-se o tema, realizou-se a revisão da literatura, estabeleceu-se o estado da arte, definiu-se o objeto de estudo, construiu-se o modelo de análise e por fim foi apresentado o Projeto do TII.

Na fase analítica/conclusiva, ocorreu a recolha de dados, através da realização de entrevistas e da análise documental, com o intuito de coletar informações e tirar conclusões.

### **2.3.2 Método**

A palavra método significa o caminho seguido para se atingir o objetivo do trabalho e se refere ao processo pautado nos procedimentos de recolha, análise e interpretação de dados (Freixo, 2011, p. 280).

A recolha de dados incidiu, numa primeira fase, na análise documental de legislação enquadrante, normativos internos da FAB, doutrina e artigos sobre o assunto e serviu para aprofundar o conhecimento acerca da auditoria interna e do PGMQ.

Posteriormente, as entrevistas semiestruturadas, conforme Quadro 2, serviram para conseguir dados e perceções sobre o processo de auditoria e sobre o referido Programa, a fim de se obter as limitações envolvidas e apoiar as respostas às QD e QC.



**Quadro 2 – Participantes das entrevistas**

<b>Nr.</b>	<b>Posto e Nome</b>	<b>Cargo/Organização</b>	<b>Formato</b>	<b>Dia</b>
<b>1</b>	Sr. Sérgio Filgueiras de Paula	Coordenador-Geral de Métodos, Capacitação e Qualidade da Secretaria Federal de Controle Interno da Controladoria-Geral da União	<i>videoconferência</i>	09ABR21
<b>2</b>	Alessandro Anibal Martins de Almeida – Coronel Intendente	Chefe da Assessoria de Governança do Centro de Controle Interno da Aeronáutica	<i>e-mail</i>	12ABR21
<b>3</b>	28 Auditores	CENCIAR	<i>Google Forms</i>	MAR/ABR 2021
<b>4</b>	15 Gestores Auditados	Grupamento de Apoio de Brasília (GAP-BR) e Grupamento de Apoio do Distrito Federal (GAP-DF) da FAB	<i>Google Forms</i>	MAR/ABR 2021

Os 15 gestores entrevistados são de Organizações Militares da Guarnição de Aeronáutica de Brasília (GAP-BR e GAP-DF), as quais foram selecionadas devido à maior frequência com que são auditadas, logo seus gestores conseguem ter uma percepção mais clara da evolução do processo de auditoria interna desenvolvido pelo CENCIAR.

Os entrevistados identificados nominalmente foram priorizados por serem os responsáveis pelo PGMQ em suas respectivas Instituições (CGU e FAB), sendo capazes, dessa forma, de emitir opiniões técnicas e relevantes acerca do assunto.

Relativamente às entrevistas, foram realizadas por via eletrônica, entre os meses de março e abril de 2021, e os entrevistados foram informados acerca do objetivo da investigação. Por sua vez, os auditores e auditados participantes foram informados também sobre a manutenção do anonimato e da confidencialidade das respostas.

Na estratégia de investigação qualitativa, tudo é passível de ser analisado de forma indutiva, bem como “existem múltiplos métodos e procedimentos de análise. Cada investigador procura desenvolver o seu próprio método em função do seu objeto de investigação e dos seus objetivos” (Albarelllo, Digneffe, Maroy, Ruquoy, & Saint-Georges, 1997, p. 117).

Dessa forma, a documentação coletada e as entrevistas foram analisadas através da técnica de conteúdo proposta por Guerra (2006), percorrendo as etapas de transcrição, leitura, síntese e análise. Após isso, foram identificados e selecionados os pontos mais importantes e comuns das respostas dos entrevistados para cada pergunta e os dados obtidos foram analisados, compreendidos e interpretados em função dos objetivos da investigação.





### 3 Auditoria Interna

#### 3.1 Contextualização

Antes de abordar a auditoria interna na FAB, é importante entender o contexto geral e estrutural na qual ela se insere, mais especificamente no âmbito da Administração Pública e do Sistema de Controlo Interno do Poder Executivo Federal.

##### 3.1.1 Administração Pública

A Administração Pública pode ser compreendida como o conjunto formado pelos agentes públicos, serviços e Órgãos com atribuição definida por lei para o desenvolvimento das atividades administrativas do Estado. Em sentido funcional, pode ser entendida como a atividade desenvolvida pelo Poder Público que procura atender as necessidades da sociedade, como a segurança, a educação, a saúde, entre outras (FAB, 2021b).

Além disso, a Administração Pública no Brasil, conforme Figura 2, pode ser dividida em três níveis, federal, estadual e municipal. Como parte integrante da Administração Pública Federal surge a Administração do COMAER que, voltada para o cumprimento da missão constitucional da FAB, tem como finalidade o planejamento, a organização, a direção e o controlo da utilização de recursos públicos. Para tanto, as atividades administrativas do COMAER obedecerão aos princípios constitucionais, às disposições legais em vigor, bem como às normas internas (FAB, 2021b).



Figura 2 – Organograma da Administração Pública Brasileira

Nesse sentido, nos termos do art.º 37 da Constituição da República Federativa do Brasil – CRFB/1988, de 5 de outubro, a “Administração Pública obedecerá aos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência”.

##### 3.1.2 Sistema de Controlo Interno

Nesse contexto, o art.º 70 da CRFB/1988, define que “a fiscalização contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial das entidades da União e da





Administração Pública, quanto à legalidade, legitimidade e economicidade será exercida pelo sistema de controlo interno de cada Poder”.

Sendo assim, ainda conforme a CRFB/1988, mais especificamente o art.º 74, os três Poderes existentes, Legislativo, Judiciário e Executivo (estando inseridos neste último os Órgãos da Administração do COMAER), “manterão sistema de controlo interno com a finalidade de comprovar a legalidade e avaliar os resultados, quanto à eficácia e eficiência, da gestão orçamentária, financeira e patrimonial nos Órgãos da Administração Pública Federal”.

Nesse contexto, conforme Figura 3, o Sistema de Controlo Interno do Poder Executivo Federal, no que tange ao COMAER, tem como Órgão Central a Secretaria Federal de Controlo Interno (SFC) da CGU, como Órgão Setorial a Secretaria de Controlo Interno (CISSET) do Ministério da Defesa (MD) e como Unidade Setorial o CENCIAR (CGU, 2017a).

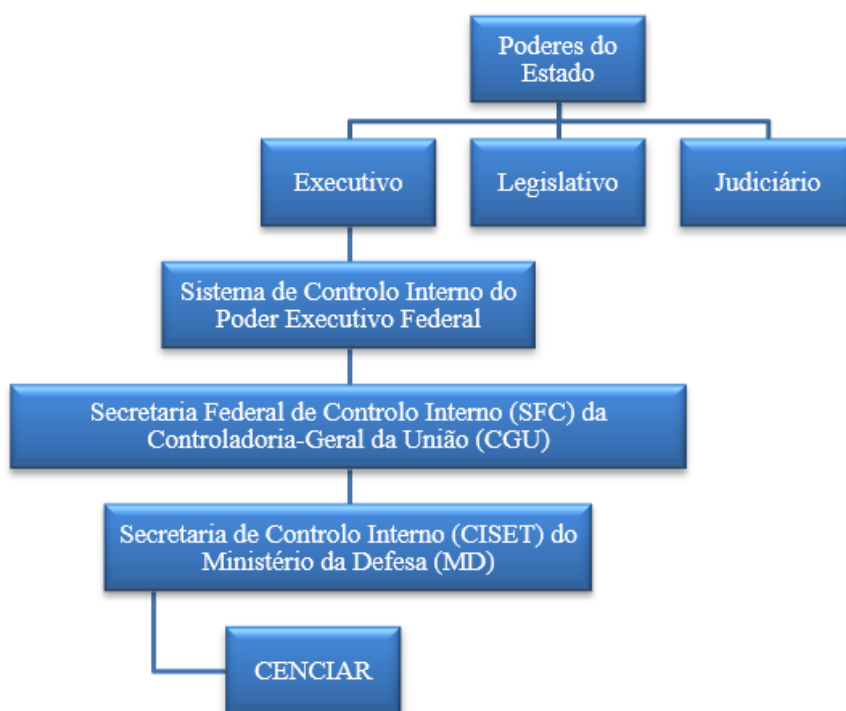


Figura 3 – Organograma do Sistema de Controlo Interno do Poder Executivo Federal

### 3.2 Auditoria interna na Força Aérea Brasileira

Conforme o art.º 15-A do Decreto n.º 7.809/2012, de 20 de setembro, ao CENCIAR, compete “planejar, dirigir, coordenar e executar as atividades de controlo interno, atuando como Organização responsável pela realização da auditoria interna, no âmbito do COMAER”, o que é corroborado pelo Regimento Interno do CENCIAR (FAB, 2020b).

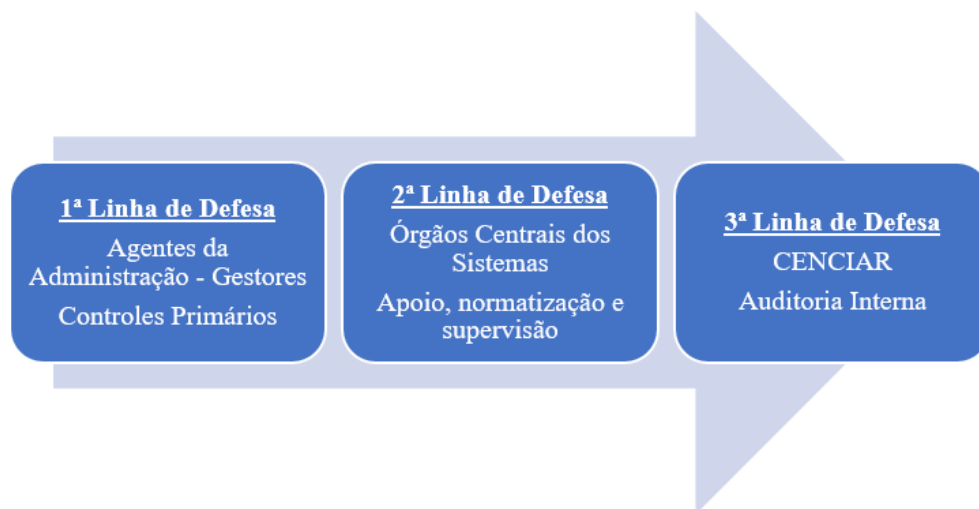


Sendo assim, o CENCIAR, conforme Figura 4, é o Órgão, subordinado diretamente ao Comandante da Aeronáutica, responsável por planejar e realizar auditoria interna nas diversas Organizações Militares do COMAER, de modo a orientá-las quanto à adoção, manutenção, supervisão e reavaliação dos controles internos da gestão, tendo por base a identificação e a gestão de riscos, bem como a correção de falhas administrativas que possam prejudicar ou impedir a consecução dos objetivos estabelecidos pela FAB (FAB, 2019a).



**Figura 4 - Organograma COMAER/CENCIAR**

O CENCIAR encontra-se inserido no modelo das Três Linhas de Defesa, conforme Figura 5, que é uma forma estruturada de estabelecer responsabilidades e facilitar a comunicação nos processos de gerenciamento de riscos e de estabelecimento de controles internos, de modo a possibilitar uma atuação coordenada e eficiente de todos os envolvidos, sem sobreposições ou lacunas, bem como o sucesso de todas as atividades (FAB, 2019a).



**Figura 5 – Linhas de Defesa**

Fonte: Adaptado a partir de FAB (2019a).



### 3.2.1 Plano Anual de Auditoria Interna

O processo de auditoria interna desenvolvido pelo CENCIAR inicia-se com o PAINT, documento em que são relacionadas as auditorias que serão realizadas ao longo de um ano, as quais são definidas com base na análise dos critérios de materialidade, relevância e criticidade, conforme Quadro 3 (FAB, 2021a).

**Quadro 3 – PAINT da FAB**

<b>Critério</b>	<b>Detalhe</b>
Materialidade	Total de recursos sob a responsabilidade e gestão de uma Organização, analisado com base na execução orçamentária; na execução financeira; no pagamento de pessoal; no patrimônio existente e na arrecadação de receitas.
Relevância	Importância da gestão de uma determinada Organização, em um contexto específico, como por exemplo uma Organização aonde está a ocorrer uma grande e dispendiosa obra ou serviço de Engenharia.
Criticidade	Conjunto de vulnerabilidades, reais ou potenciais, identificadas na gestão de uma Organização, como por exemplo o tempo decorrido desde a última auditoria realizada na Organização.

Fonte: Adaptado a partir de FAB (2021a).

Com base na análise desses critérios, elabora-se uma Matriz de Risco, composta pelas Organizações Militares do COMAER, relacionadas em ordem decrescente de risco/prioridade de auditoria. O PAINT, após aprovação pelo Chefe do CENCIAR, é publicado, em Boletim do COMAER, para fins de transparência e conhecimento por parte das Organizações Militares envolvidas no processo e demais interessados (FAB, 2021a).

A título de conhecimento, para o ano de 2021 estão previstas 27 auditorias, entre os meses de março a novembro, ou seja, em média três auditorias por mês. Além disso, podem ocorrer também auditorias inopinadas resultantes de determinação superior ou situações extraordinárias.

### 3.2.2 Equipes de Auditoria

Para a realização de cada auditoria são designadas equipes, definidas de acordo com as características de cada trabalho, e compostas por auditores.

O auditor interno é o militar ou o servidor civil, que deve ser selecionado para a função de acordo com critérios objetivos e possuidor de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para proporcionar segurança e credibilidade acerca das manifestações e recomendações emitidas pelo CENCIAR. O auditor deve ser possuidor ainda de

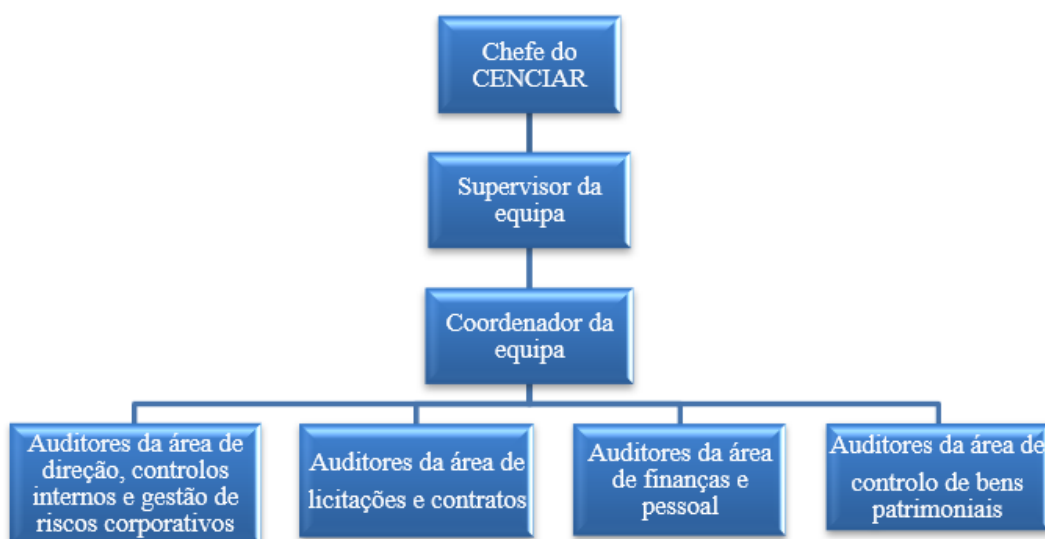


características pessoais como comportamento ético, independência, objetividade, cortesia e discrição. Atualmente, o CENCIAR possui 40 auditores em seu efetivo (FAB, 2019b).

As equipas compõem-se, geralmente, de um ou mais auditores das diferentes áreas técnicas (direção, controlos internos e gestão de riscos corporativos; licitações e contratos; finanças e pessoal; controlo de bens patrimoniais), sendo que o auditor militar mais antigo exercerá a função de coordenador. Além disso, é designado pelo Chefe do CENCIAR um supervisor, considerando a experiência e o conhecimento técnico do mesmo e, dentro do possível, sua precedência hierárquica em relação ao coordenador (FAB, 2019b).

No que diz respeito aos militares ou servidores civis recém-chegados no CENCIAR, e que irão desempenhar a função de auditor, eles devem realizar, preferencialmente, duas auditorias de treinamento, na condição de aprendizes, antes de realizarem a primeira auditoria como membros efetivos de uma equipa (FAB, 2019b).

Conforme a Figura 5 a seguir, é possível observar a composição habitual de uma equipa de auditoria:



**Figura 6 - Composição da equipa de auditoria do CENCIAR**

### 3.2.3 Processo e Fases da auditoria

Nesse contexto, conforme Quadro 4, o processo de auditoria interna é desenvolvido pelos auditores em quatro fases sequenciais: planeamento, execução, comunicação dos resultados e monitoria (FAB, 2020a).



**Quadro 4 – Processo e Fases da Auditoria Interna**

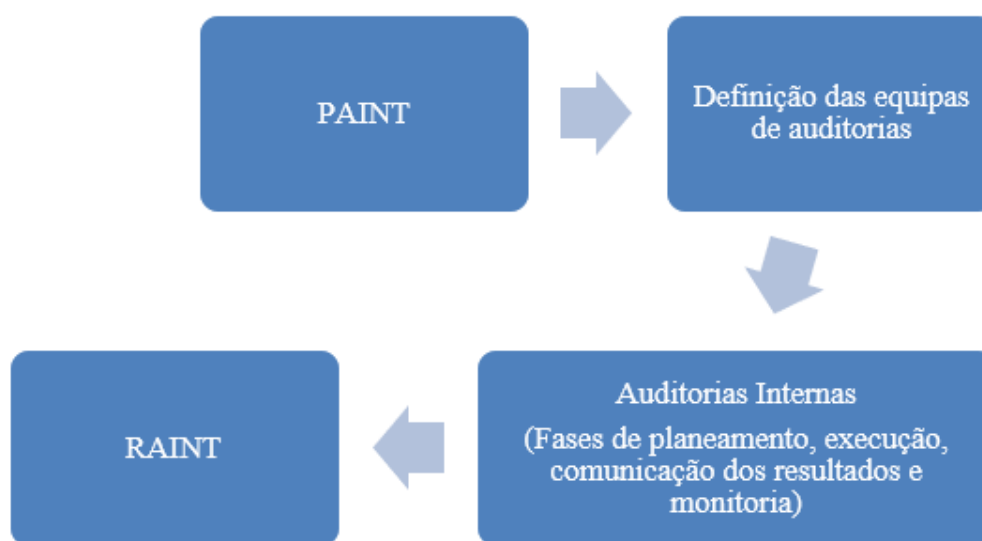
<b>Fase</b>	<b>Detalhe</b>
Planeamento	Definição dos objetivos da auditoria, dos processos a serem examinados, dos procedimentos e técnicas a serem utilizados e do programa de trabalho a ser executado.
Execução	Realização do programa de trabalho planejado; análise de processos e elaboração do Relatório de Auditoria.
Comunicação de resultados	Envio do Relatório de Auditoria para a Organização auditada, contendo as impropriedades detetadas e as recomendações destinadas a saná-las e agregar valor.
Monitoria	Acompanhamento da implementação das recomendações propostas no Relatório de Auditoria

Fonte: Adaptado a partir de FAB (2020a).

#### 3.2.4 Relatório Anual de Atividades de Auditoria Interna

Por fim, as informações gerais sobre a realização do PAINT e a análise dos resultados dos trabalhos de auditoria são apresentadas no RAIN.T.

Desse modo, o ciclo da auditoria interna desenvolvida na FAB ocorre, de forma resumida, conforme a Figura 6 a seguir:



**Figura 7 – Ciclo da auditoria interna na FAB**

Nesse Relatório deve ser apresentada também a análise consolidada dos resultados do PGMQ (FAB, 2021c).

### 3.3 Síntese Conclusiva

O objetivo do presente capítulo foi apresentar a informação necessária para realizar a resposta para a QD1: Como se desenvolve o processo de auditoria interna na FAB?



Para tanto, inicialmente foi feita uma breve contextualização acerca da Administração Pública Brasileira, a qual se divide em municipal, estadual e federal, fazendo parte desta última, a Administração do COMAER.

Em seguida, falou-se que a fiscalização das entidades da Administração Pública será exercida pelo sistema de controlo interno de cada Poder (Legislativo, Executivo e Judiciário). Nesse contexto, fazendo parte do Sistema de Controlo Interno do Poder Executivo Federal surge o CENCIAR, responsável por planejar e realizar auditoria interna nas diversas Organizações Militares da FAB.

Após isso, abordou-se especificamente a auditoria interna na FAB passando pelo PAINT, que é o documento em que são relacionadas as auditorias que serão realizadas no ano, definidas com base nos critérios de materialidade, criticidade e relevância.

Em seguida falou-se sobre as equipas de auditoria, cujos integrantes são de diferentes áreas técnicas (direção, controlos internos e gestão de riscos corporativos; licitações e contratos; finanças e pessoal; controlo de bens patrimoniais), sendo o militar mais antigo o coordenador da equipa, bem como sendo designado ainda um supervisor dos trabalhos.

Depois, tratou-se das quatro fases da auditoria interna: planeamento, execução, comunicação dos resultados e monitoria.

Por fim, versou-se sobre o RAIN, no qual devem constar informações sobre a realização do PAINT e a análise consolidada dos resultados do PGMQ.

Sendo assim, após o exposto, obteve-se a resposta para a QD1, uma vez que foi explicado como se desenvolve o processo de auditoria interna na FAB, o que é indispensável para uma melhor compreensão do PGMQ desenvolvido pela Força.

Por fim, é nesse contexto que passaremos agora a apresentar o que os normativos em geral preconizam acerca do PGMQ que deve ser implementado em todos os Órgãos da Administração Pública que realizam auditoria interna, o que inclui a FAB.



## **4 Programa de Gestão e Melhoria da Qualidade da Auditoria Interna**

### **4.1 Legislação Enquadrante**

Como Órgão Central do Sistema de Controle Interno do Poder Executivo Federal, a CGU tem a atribuição de prestar a orientação técnica acerca da auditoria interna e do PGMQ, mediante a emissão de Instruções Normativas (IN), com o objetivo de uniformizar a atividade e promover a qualidade dos trabalhos (CGU, 2017a).

Segundo as disposições da IN n.º 08, que diz respeito ao Manual de Orientações Técnicas da Atividade de Auditoria Interna do Poder Executivo Federal, o Órgão responsável pela auditoria interna deve desenvolver, de maneira formal e contínua, um PGMQ, com a finalidade de avaliar a eficiência e eficácia da auditoria, de modo a possibilitar a realização dos melhoramentos necessários. O Programa deve avaliar tanto os trabalhos individuais dos auditores, quanto o processo de auditoria em todas as suas fases e ainda: a consecução do objetivo da auditoria; a conformidade dos trabalhos com as normas e boas práticas nacionais e internacionais; a conduta ética e profissional dos auditores e a opinião de partes interessadas, devendo ser implementado por meio de avaliações internas e externas. O PGMQ deve definir ainda as responsabilidades dos profissionais envolvidos no Programa, a frequência de realização das avaliações (apresentadas no PAINT), a periodicidade da comunicação de resultados (apresentados no RAIN) para a Alta Administração, a escala de classificação para avaliar o nível de conformidade e maturidade do Órgão e as metas a serem atingidas de acordo com a escala adotada (CGU, 2017b).

Além disso, a IN n.º 03, que trata do Referencial Técnico da Atividade de Auditoria Interna do Poder Executivo Federal, estabelece que os Órgãos de auditoria devem assegurar que a atividade seja pautada, entre outros, pela qualidade e melhoria contínua e que, para isso deve ser instituído e mantido um PGMQ que contemple toda a atividade de auditoria, sendo o Programa responsabilidade de todos os auditores, sob a liderança do Chefe do Órgão (CGU, 2017a).

Por sua vez, de acordo com a IN n.º 09, o PGMQ tem a finalidade de melhorar a atuação dos Órgãos de auditoria interna, de promover a aderência a padrões nacionais e internacionais e de conseguir a qualidade dos trabalhos (CGU, 2018c).

Por fim, a IN n.º 13, estabelece que os Órgãos de auditoria devem apresentar em seus normativos informações, diretrizes e definições a respeito do PGMQ (CGU, 2020d).



## 4.2 Programa de Gestão e Melhoria da Qualidade na FAB

Diante do exposto, conforme estabelecido pelas normas internacionais e nacionais, o CENCIAR, como Órgão de auditoria interna da FAB, tem a obrigação de desenvolver e manter um PGMQ, o qual deve estar disciplinado em normativos internos.

### 4.2.1 Enquadramento Legal Interno

As diretrizes, ações, responsáveis e prazos para implementação e desenvolvimento do PGMQ foram definidos no Plano Setorial do CENCIAR - 2021 a 2024 (FAB, 2020c).

Além disso, o Programa é tratado também em outros normativos, como por exemplo o Regimento Interno do CENCIAR, a Instrução sobre Padrões de Auditoria Interna, a Norma de Auditoria Interna, o PAINT e o RAINIT.

Todavia, o Programa em vigor, é abordado de forma específica e detalhada na Instrução do Comando da Aeronáutica (ICA 174-8), que entrou em vigor no dia 06 de janeiro de 2021.

### 4.2.2 Responsabilidades

De acordo com o referido normativo, o PGMQ é conduzido pelo Chefe do CENCIAR e desenvolvido pela Assessoria de Governança, em coordenação com os demais setores do Órgão, bem como com os auditores (FAB, 2020d).

### 4.2.3 Avaliações

Com o objetivo de avaliar os processos, os produtos, a conformidade, a eficiência e a eficácia dos trabalhos de auditoria, bem como a conduta ética e profissional dos auditores são operacionalizadas, conforme Figura 7, por meio do PGMQ, as avaliações internas e as externas. As avaliações internas desenvolvem-se por meio de monitoria contínua e avaliações periódicas (FAB, 2020d).



**Figura 8 – Tipos de Avaliações do PGMQ**

Fonte: Adaptado a partir de FAB (2020d).





As avaliações externas visam à obtenção de opinião independente e devem ser conduzidas por avaliador qualificado e externo, pelo menos uma vez a cada cinco anos, ou por meio de autoavaliação, desde que submetida a uma validação externa. O CENCIAR adotará a autoavaliação e utilizará o Modelo de Capacidade de Auditoria Interna (IA-CM), desenvolvido pelo *The Institute of Internal Auditors Research Foundation – IIA RF*. Os seis elementos analisados pelo IA-CM são: serviços e papel da auditoria interna, gestão de pessoas, práticas profissionais, gestão de performance e *accountability*, cultura e relacionamento organizacional, e estruturas de governança. No que tange às avaliações internas, realizadas no âmbito do Órgão ou perante as partes interessadas, as chamadas avaliações periódicas são aquelas conduzidas por profissionais da própria Organização ou por profissionais externos, de modo a avaliar, de uma forma mais ampla, a conformidade e qualidade dos trabalhos e serão realizadas no CENCIAR por meio de autoavaliações, a partir de 2022, com base em um roteiro de avaliação. Por sua vez, a monitoria contínua ocorre por meio das práticas rotineiras de supervisão, avaliação e revisão da atividade de auditoria, fazendo para isso uso de processos e ferramentas padronizados e, conforme Quadro 5, deverá ser conduzida através de: (FAB, 2020d).

**Quadro 5 – Monitoria Contínua**

<b>Procedimento</b>	<b>Detalhe</b>
Supervisão dos trabalhos de auditoria	Revisão dos processos executados e dos documentos emitidos durante a auditoria.
Avaliação da consecução dos objetivos propostos	Monitoria de indicadores que possibilitem mensurar: o desempenho em relação às ações previstas no PAINT; o grau de atendimento às recomendações de auditoria emitidas, os benefícios decorrentes dos trabalhos desenvolvidos e o cumprimento anual da carga horária mínima de quarenta horas de capacitação para cada auditor.
Obtenção de <i>feedback</i> das partes interessadas internas	Encaminhamento de questionários semiestruturados padronizados para: - a equipa de auditoria, a fim de avaliar a percepção quanto ao desempenho dos integrantes da equipa, à qualidade da coordenação e da supervisão, à alocação de recursos (humanos, materiais, tecnológicos e de tempo) e a consecução dos objetivos propostos; e - o coordenador da equipa de auditoria, a fim de avaliar a atuação dos auditores no que tange à conduta ética, conhecimento técnico e aderência às boas práticas.
Obtenção de <i>feedback</i> das partes interessadas externas	Encaminhamento de questionários semiestruturados padronizados, após o término da auditoria, para as Organizações auditadas, para verificar a percepção geral dos gestores auditados sobre a qualidade da auditoria realizada e a conduta ética dos auditores.

Fonte: Adaptado a partir de FAB (2020d)



#### 4.2.4 Comunicação dos resultados do Programa

Por fim, a análise consolidada dos resultados do PGMQ deve ser apresentada no RAIN, o qual é publicado em Boletim do COMAER, para fins de transparência e conhecimento das partes interessadas. Cabe ao Chefe do CENCIAR comunicar esses resultados à Alta Administração da FAB, mais especificamente ao Comandante da Aeronáutica, a quem o CENCIAR se encontra diretamente subordinado, contendo: os resultados das avaliações internas e externas; as deficiências encontradas e os planos de ação corretiva para sanar essas deficiências (FAB, 2020a).

### 4.3 Síntese Conclusiva

O objetivo do presente capítulo foi apresentar a informação necessária para realizar as respostas para as QD 2 “O que preconiza a legislação enquadrante acerca do PGMQ da auditoria interna no âmbito da Administração Pública Brasileira?” e QD 3 “Como se desenvolve o PGMQ da auditoria interna desenvolvido na FAB?”.

No que diz respeito à QD2, em resumo, as IN da CGU definem que o Órgão responsável pela realização de auditorias internas deve normatizar, implementar e desenvolver de maneira formal e contínua um PGMQ, com a finalidade de aferir, por meio de avaliações internas e externas, a conformidade, eficiência e eficácia da auditoria e todas as suas variáveis (auditores e processo), de modo a possibilitar a realização dos melhoramentos julgados necessários.

Por sua vez, no que concerne à QD3, em suma, demonstrou-se que o PGMQ na FAB está a ser desenvolvido pelo CENCIAR, e contempla avaliações internas e externas. As avaliações internas são aquelas realizadas dentro do Órgão ou perante as partes interessadas e desenvolvem-se por meio de monitoria contínua e avaliações periódicas. A monitoria contínua faz parte da rotina do CENCIAR e utiliza processos e ferramentas de avaliação padronizados. Já as avaliações periódicas serão realizadas por meio de autoavaliações, no primeiro trimestre de cada ano, a partir de 2022, de modo a avaliar, de uma forma mais ampla, a conformidade dos trabalhos. Por sua vez, as avaliações externas também serão realizadas, pelo menos uma vez a cada cinco anos, por meio de autoavaliação, sujeita à validação externa, e utilizará para tanto o IA-CM, a fim de obter um diagnóstico quanto ao desempenho da auditoria como um todo e informações sobre aspectos que precisam ser melhorados.



## **5 Apresentação dos dados e discussão dos resultados**

Este tópico se propõe a analisar a auditoria interna e o PGMQ desenvolvidos na FAB, com o objetivo de identificar possíveis vulnerabilidades existentes nos dois processos.

### **5.1 Análise formal do Programa**

Inicialmente, com foco na identificação por possíveis deficiências, foi feita uma análise de cunho formal, de modo a verificar se o que preconiza a legislação enquadrante acerca do que o Programa deve contemplar é atendido pelo PGMQ da FAB (ICA 174-8), uma vez que é essencial que o Programa esteja normatizado e alinhado com os preceitos e padrões nacionais e internacionais (S. F. Paula, entrevista por videoconferência, 09 de abril de 2021).

Nesse contexto, cabe esclarecer que até 05 de janeiro de 2021, vigorou o que estava estabelecido na ICA 174-4, de 23 de setembro de 2019, acerca do PGMQ do CENCIAR (FAB, 2019a). O que constava sobre o PGMQ nesse normativo era algo ainda incipiente e sucinto e apresentava algumas lacunas, tal como a ausência de avaliações destinadas a obter o *feedback* de partes interessadas, a exemplo dos gestores auditados. Todavia, apesar do primeiro passo dado, da importante iniciativa do Chefe do CENCIAR e dos esforços, devido a dificuldades diversas e naturais quando da implementação de algo novo, o Programa, logo de início, não produziu resultados substanciais passíveis de serem analisados, o que pode ser confirmado pelas entrevistas.

Nessa conjuntura, em 06 de janeiro do corrente ano, entrou em vigor a ICA 174-8, que trata exclusivamente do PGMQ, agora de uma forma mais estruturada e detalhada, eliminando inclusive lacunas existentes no Programa anterior, esperando-se que, desta vez, o Programa ultrapasse as barreiras que possam vir a existir e possa ser implementado com total sucesso.

Dessa forma, o PGMQ do CENCIAR ainda é algo muito recente e entra em seu segundo ano de existência, mas já com muitas diferenças em relação a 2020. O Programa instituído em 2021 é voltado para a avaliação do processo de auditoria sob a perspectiva do auditado, dos auditores e de outras partes interessadas (A. A. M. Almeida, entrevista por *e-mail*, em 12 de abril de 2021), principalmente por meio de questionários padronizados e indicadores.

Sendo assim, para buscar identificar as possíveis deficiências de cunho formal existentes no normativo em vigor, foi elaborado o Quadro 8 do Apêndice B que demonstra, em suma, que a referida ICA, atendeu praticamente à totalidade dos requisitos tidos como



obrigatórios na legislação enquadrante (IN da CGU) acerca do PGMQ, tendo sido detetada, entre tantas exigências, somente uma lacuna, que diz respeito à normatização acerca da obtenção do *feedback* da Alta Administração, como por exemplo os Comandantes/Chefes/Diretores das Organizações auditadas, por meio de pesquisa de opinião, com periodicidade anual, destinada a obter informações dessa parte interessada quanto à atuação, relevância, qualidade e eficácia da auditoria e a agregação de valor pela atividade.

Num segundo momento, depois da análise de cunho formal, foi feita uma análise, em termos de conteúdo e mérito, da auditoria interna e do Programa desenvolvidos pela FAB, por intermédio dos resultados obtidos nas entrevistas (Quadros 9 a 12) realizadas com as principais partes envolvidas nos processos, ou seja, os auditores, gestores auditados e Chefe do setor responsável pela implementação e desenvolvimento do Programa no CENCIAR, de modo a detetar as fraquezas existentes que possam ser convertidas em sugestões de melhorias para o PGMQ. As ideias apresentadas pelo Coordenador-Geral de Métodos, Capacitação e Qualidade da SFC da CGU também contribuíram sobremaneira com as análises realizadas. Portanto, a despeito de muitas menções elogiosas e aspetos positivos mencionados pelos entrevistados acerca da auditoria interna desenvolvida e do CENCIAR, seguem as percepções obtidas e as deficiências identificadas, baseadas nos aspetos considerados mais relevantes e nos comentários recorrentes ao longo das entrevistas.

## **5.2 Análise do conteúdo das entrevistas**

### **5.2.1 Competência dos auditores para o desempenho da atividade**

No que diz respeito à competência (conhecimentos, habilidades e atitudes) necessária para o adequado desempenho da atribuição de auditor, foi mencionada pelos auditores entrevistados a suposta incorporação de alguns auditores às equipas sem que estes possuam, de pronto, as competências julgadas necessárias, o que seria justificado pela necessidade premente de repor vagas existentes, devido à constante rotatividade de auditores em função das peculiaridades da carreira militar.

Mostrou-se recorrente também ao longo das entrevistas direcionadas aos auditores e auditados, que a experiência prática do auditor como gestor da FAB na respetiva área que audita é fator primordial para a adequada realização dos trabalhos. Diante disso, foi questionada a presença de oficiais temporários, recém ingressados na Força, nas equipas de auditoria, uma vez que não possuem experiência, seja como gestores, dentro ou fora da FAB, seja como auditores.



Foi relatado ainda pelos auditores e auditados entrevistados que alguns auditores não possuem experiência nem conhecimento integral na área que atuam, utilizando basicamente listas de verificação para examinar os processos, fazendo com que, em alguns casos, o resultado dos trabalhos não seja o esperado, as impropriedades detetadas sejam superficiais e as recomendações consideradas pouco relevantes.

Nas entrevistas, a experiência profissional foi justificada como imprescindível pela necessidade de o auditor conhecer e compreender os inúmeros normativos aplicáveis, os diversos sistemas estruturantes informatizados e os processos desenvolvidos na FAB; conseguir identificar riscos com mais facilidade, objetividade e propriedade; recomendar ações corretivas e controles mais apropriados e factíveis; conhecer as dificuldades rotineiras enfrentadas pelo gestor; bem como conseguir orientar os gestores com profundidade. Além disso, a experiência compensaria a inexistência de cursos direcionados para as áreas específicas de atuação dos auditores, uma vez que os cursos proporcionados preparam os auditores apenas em relação à aplicação dos conceitos e das técnicas de auditoria.

Outro aspecto citado de forma frequente nas entrevistas diz respeito à capacitação. Segundo norma interna, os auditores devem aperfeiçoar seus conhecimentos, habilidades e atitudes, por intermédio do desenvolvimento profissional contínuo, participando de cursos para que se mantenham atualizados quanto aos preceitos necessários ao adequado desempenho de suas atividades, existindo para tanto o Plano de Desenvolvimento de Pessoal composto pelo Plano de Desenvolvimento de Auditores e pelo Plano de Desenvolvimento Técnico-Administrativo (FAB, 2020a).

O Plano de Desenvolvimento de Auditores contempla cursos proporcionados pelo Instituto de Auditores Internos do Brasil (IIA Brasil), tais como: Curso de Formação de Auditores Nível Básico; Curso de Formação de Auditores Nível Intermediário; Estrutura Integrada de Controles Internos; e Gestão de Riscos Corporativos (FAB, 2020a).

Por sua vez, o Plano de Desenvolvimento Técnico-Administrativo contempla cursos voltados para as atividades de apoio à auditoria, tais como os cursos dos Sistemas Estruturantes da Administração Pública Federal Brasileira (FAB, 2020a).

Todavia, embora esses Planos estejam normatizados, os auditores relataram que não há tempo disponível considerado adequado para a realização de cursos de capacitação e aperfeiçoamentos, tendo em vista que o calendário anual de auditorias é extenso e a quantidade de trabalhos em paralelo às auditorias também é grande.



### 5.2.2 *Feedback* acerca do desempenho profissional

Um aspeto interessante observado por meio das entrevistas dos auditores, no que tange ao questionamento quanto à competência para o desempenho da atividade de auditor é que, quando a questão foi direcionada para a autoavaliação, muitos auditores se consideraram competentes, no entanto, quando questionados sobre a competência dos demais auditores, percebeu-se uma maior rigidez de avaliação. Isso demonstra que um *feedback* adequado, oriundo de um profissional capaz de realizar tal avaliação, é importante para que o auditor saiba, de facto, se está tendo o desempenho profissional desejado pela Instituição.

Todavia, as entrevistas demonstraram que ainda não é rotina, plenamente instituída no Órgão, emitir *feedbacks* formais aos seus auditores acerca de seus desempenhos profissionais, sejam como resultado das percepções oriundas de outros auditores ou de gestores auditados.

Conforme relatado por auditores entrevistados, o *feedback* acerca da percepção do auditado é importante, pois a visão do auditado pode ajudar a corrigir eventuais comportamentos e desempenhos inadequados por parte dos auditores. Além disso, é uma oportunidade de participação do auditado no processo, corroborando ou não com os trabalhos desenvolvidos.

Por sua vez, também de acordo com as entrevistas, o *feedback* acerca da percepção de outros auditores mais experientes também é de extrema importância para o desenvolvimento profissional dos auditores menos experientes, tendo em vista que poderá aperfeiçoar comportamentos e atuações, por meio da exposição de críticas fundamentadas e construtivas, bem como de sugestões de melhorias.

De uma forma geral, o *feedback* foi considerado importante quando destinado a indicar fragilidades, corrigir desvios, sugerir correções, reforçar e disseminar comportamentos positivos e promover o crescimento profissional do auditor.

### 5.2.3 Processo de auditoria

#### 5.2.3.1 Fase de planeamento

Conforme destacado pelos auditores, a grande quantidade de auditorias realizadas por ano e a escassez de tempo, dificultam o desenvolvimento de um planeamento impecável e a realização de uma pesquisa mais aprofundada e detalhada no conjunto dos processos passíveis de serem auditados, podendo gerar consequentemente uma amostra para os trabalhos de campo que não é a ideal.

#### 5.2.3.2 Fase de Execução



De acordo com os relatos de auditores e auditados, os cinco dias normalmente destinados para a fase de execução nem sempre são considerados suficientes, dificultando que os processos da Organização auditada sejam analisados, *in loco*, de forma mais detalhada e profunda.

Esclareceu-se que nesse curto espaço de tempo é necessário que os auditores examinem, geralmente, processos de dois exercícios financeiros (dois anos de trabalhos realizados na gestão), logo a quantidade de processos selecionados também termina por ser reduzida frente à quantidade existente, pois menos de uma semana é pouco tempo para a vultuosidade e complexidade dos processos a serem analisados. O tempo de execução da auditoria quando insuficiente, limita as verificações a serem realizadas, fazendo com o que planeamento seja feito mais em função do tempo disponível para as análises *in loco* do que em função dos riscos.

Foi mencionado que a falta de tempo nesta fase restringe ainda a interação entre o auditor e o auditado, o que poderia ser de grande valia para ambos, pois possibilitaria o compartilhamento de conhecimentos e experiências.

Além disso, foi apontado pelos entrevistados, que a metodologia de análise aplicada, algumas vezes, não direciona a execução dos trabalhos de auditoria no sentido de eliminação ou mitigação de riscos, pois atua no efeito e não na causa das impropriedades, bem como acaba por não ser tempestiva pelo facto de que identifica os problemas quando estes já estão registados nos respetivos processos ou já se concretizaram.

#### 5.2.3.3 Fases de comunicação dos resultados e monitoria

De acordo com os auditores entrevistados, a escassez de tempo e o elevado volume de trabalho, com sobreposição de relatórios de auditorias anteriores e dos trabalhos relativos às diversas fases de cada auditoria, bem como de outras tarefas, podem interferir na qualidade dos resultados dos trabalhos, tanto em termos de elaboração de relatórios quanto de monitoria do atendimento das recomendações propostas.

No que tange à qualidade dos relatórios, foi relatado que algumas recomendações propostas não correspondem completamente ao esperado, por serem intempestivas e inexequíveis, obtendo baixa aceitação por parte dos auditados.

#### 5.2.4 Comunicação entre as partes interessadas

Conforme as entrevistas dos auditores e dos auditados, observou-se que atualmente, não existem na prática formas estruturadas e formalmente estabelecidas para recebimento e tratamento de críticas e sugestões a respeito do processo de auditoria como um todo, oriundas





dos auditados e de auditores. Esses comentários são geralmente feitos de maneira informal e não regulamentada, o que não significa que não sejam apreciados e tratados de alguma forma.

No entanto, os entrevistados consideram extremamente importante a obtenção de críticas e sugestões oriundas das partes envolvidas na auditoria para que possam ser verificadas questões relacionadas à competência do auditor, à postura ética e empatia no trato com os auditados e à eficiência do processo, obtendo-se assim subsídios para direcionar mudanças de metodologia de trabalho, aperfeiçoar procedimentos, bem como promover abordagens mais assertivas e alinhadas à agregação de valor.

#### 5.2.5 Cultura Organizacional

Com base nas entrevistas com os auditores, auditados e Chefe do setor responsável pelo PGMQ do CENCIAR, percebe-se que, embora estejam sendo feitos esforços, ainda não há uma cultura organizacional plenamente estabelecida voltada para a gestão da qualidade, sendo que uma das maiores dificuldades para a implementação do PGMQ pode ser justamente a filosofia da Instituição, quando nela se observa resistência às avaliações e à mudança. No CENCIAR, o Programa está em fase de implementação e embora os progressos estejam a ocorrer, culturalmente ainda são necessários avanços, pois o efetivo precisa conhecer melhor o PGMQ e entender a sua importância, bem como reconhecer como legítimas e necessárias as mudanças que devem ser feitas para o sucesso do Programa.

Uma limitação relacionada à cultura organizacional existente no CENCIAR, diz respeito a alguns auditores que trabalham há mais tempo no Órgão, os quais apresentam certa relutância às novas práticas de auditoria (A. A. M. Almeida, *op. cit.*), o que pode ser corroborado pela entrevista do Coordenador-Geral de Métodos, Capacitação e Qualidade da SFC da CGU, que diz que é comum que haja resistência às mudanças, especialmente por parte de alguns auditores que acreditam que o trabalho que desenvolvem já está correto e adequado (S. F. Paula, *op.cit.*).

### 5.3 Síntese Conclusiva

O objetivo do presente capítulo foi apresentar a informação necessária para obter a resposta para a QD4 “Quais as deficiências da auditoria interna e do PGMQ desenvolvidos na FAB?”.

Sendo assim, em resumo, e de acordo com as entrevistas, no que tange à competência para o desempenho da atividade, as principais deficiências identificadas foram: a suposta incorporação de alguns auditores às equipes sem que estes possuam, de pronto, as





competências julgadas necessárias; a existência de auditores sem a experiência prática como gestores da FAB na respectiva área que auditam, a exemplo de oficiais temporários recém ingressados na Força; e o tempo reduzido para a realização de cursos de capacitação, necessários para a atualização e aperfeiçoamento de conhecimentos, habilidades e atitudes e para o adequado desempenho das atividades do auditor.

No que concerne ao *feedback* acerca do desempenho profissional, a principal deficiência identificada diz respeito ao facto de não ser ainda uma atividade rotineira e formalmente estabelecida emitir *feedbacks* aos auditores acerca das avaliações oriundas de outros auditores ou de gestores auditados.

No que diz respeito ao processo de auditoria, as principais deficiências apontadas referem-se ao facto de que a dedicação dos auditores às diversas fases da auditoria e a qualidade dos trabalhos desenvolvidos podem ser comprometidas pela escassez de tempo, em virtude de o Plano Anual de Auditorias ser considerado muito abrangente, contemplando uma quantidade elevada de Organizações a serem auditadas por poucos auditores e em poucos meses, bem como devido ao facto dos auditores acumularem e executarem outras atividades concomitantes no âmbito do Órgão. Além das auditorias, o CENCIAR desenvolve, ao mesmo tempo e basicamente pelos mesmos profissionais, atividades diversas, complexas e com prazos.

Respeitante à comunicação entre as partes interessadas, a principal deficiência relatada refere-se à inexistência de formas estruturadas e formalmente estabelecidas para recebimento e tratamento de críticas e sugestões a respeito do processo de auditoria como um todo, oriundas dos auditados e de auditores.

Por fim, no que concerne à cultura organizacional, a principal deficiência identificada refere-se ao facto de ainda não haver uma cultura organizacional totalmente estabelecida voltada para a gestão da qualidade e necessária para a implementação e sucesso do PGMQ no CENCIAR.



## **6 Propostas de Contributos para o Programa**

Este capítulo tem como objetivo apresentar propostas de contributos para o PGMQ da auditoria interna da FAB, destinados a solucionar as deficiências identificadas, e baseados especialmente no conteúdo das entrevistas.

### **6.1 Formalidade**

Para solucionar a deficiência de cunho formal detetada propõe-se que seja incluída na ICA 174-8, que trata do PGMQ, a forma de obtenção do *feedback* da Alta Administração (como por exemplo Comandantes/Chefes/Diretores das Organizações auditadas), com periodicidade anual, destinada a obter informações dessa parte interessada quanto à atuação, relevância, qualidade e eficácia da auditoria e a agregação de valor pela atividade, o que pode ser feito por meio de questionário padronizado ou outra ferramenta que possibilite a referida pesquisa de opinião.

### **6.2 Competência dos auditores para o desempenho da atividade**

Para solucionar as deficiências relacionadas à competência dos auditores para o desempenho da atividade de auditoria, propõe-se que o PGMQ estabeleça, tanto para admissão quanto para a permanência de servidores no efetivo de auditores, rigorosos mecanismos e ferramentas que possibilitem a avaliação e mensuração da competência dos mesmos para a prática da atividade de auditoria, sob os aspetos das qualidades pessoais, intelectuais e técnicas, sem deixar de lado a análise acerca da experiência na gestão.

Para isso, a avaliação de desempenho dos auditores deve ser aperfeiçoada, levando em consideração todo o perfil profissional que se espera dos auditores, bem como conduzida de forma técnica e dentro de critérios bem definidos, de modo a evitar parcialidade, considerando que diferentes avaliadores podem ter padrões de avaliação e rigor diferentes. Ou seja, é importante a melhoria da forma de avaliação de desempenho dos profissionais, bem como o estabelecimento de normas e requisitos rígidos para escolha de novos auditores.

Além disso, sugere-se que aqueles auditores que, após avaliação, sejam considerados inaptos para a prática da atividade de auditoria, sejam substituídos e direcionados para a realização de outras atividades administrativas desenvolvidas no âmbito do CENCIAR ou, até mesmo, em outras Organizações Militares aonde suas reais competências possam ser aproveitadas de melhor maneira.

Sugere-se ainda que o Programa procure sempre confirmar se a capacitação (cursos) adequada está sendo provida para os auditores, bem como identificar os fatores que impedem



ou dificultam a realização dos cursos de forma satisfatória, a fim de que possam ser tomadas as providências necessárias para eliminar tais fatores e garantir a capacitação necessária.

### **6.3 Feedback acerca do desempenho profissional**

Para solucionar as deficiências relacionadas ao *feedback* acerca do desempenho profissional, propõe-se que o PGMQ estabeleça, de maneira rotineira, de preferência ao final de cada auditoria realizada, a fim de que não se percam detalhes em função do tempo decorrido, mecanismos de *feedback* para os auditores a respeito de suas avaliações realizadas por outros auditores e pelos gestores auditados, de modo que seja possível identificar, de maneira tempestiva, práticas e comportamentos inadequados realizados durante os trabalhos de auditoria, para que sejam corrigidos e não sejam replicados em auditorias posteriores.

Sugere-se ainda que, por permitir o debate construtivo e a troca de ideias entre avaliador e avaliado, este receba o *feedback* através de entrevista, durante a qual são explicitados os aspectos positivos e negativos de atuação, as possibilidades e formas de melhoria, bem como outras observações, orientações e sugestões do avaliador destinadas à evolução do avaliado e melhoria de seu desempenho. Para cada entrevista sugere-se ainda que seja elaborado um relatório para que as informações fiquem registradas e possam ser consultadas sempre que necessário.

### **6.4 Processo de auditoria**

Para solucionar as deficiências relacionadas ao processo de auditoria, propõe-se que o PGMQ procure avaliar anualmente a adequabilidade do PAINT realizado, em função do tempo disponível para a atividade e da quantidade de auditores existentes para o desenvolvimento dos trabalhos.

O PGMQ pode avaliar ainda a possibilidade de existir uma equipa específica, composta pelos auditores mais experientes e competentes, para se dedicar somente às auditorias, sem qualquer participação em outras atividades desenvolvidas pelo CENCIAR, o que pode eliminar a acumulação e sobreposição de trabalhos. Pode avaliar ainda a necessidade de aumentar o número de auditores do Centro, de modo que seja possível realizar todas as auditorias julgadas necessárias, de forma ainda mais apropriada e sem sobrecarga de trabalho.

O PGMQ pode verificar também junto aos auditores e auditados a pertinência e factibilidade de realização de auditorias em formato não presencial, baseado na análise do processo digital, pois tal modelo sofre menos influência do fator tempo (evita deslocamentos e viagens, proporciona fáceis e rápidas pesquisas, entre outros aspectos).



No que tange especificamente à fase de planejamento, o PGMQ deve verificar junto aos auditores a pertinência e utilidade de realizar o mapeamento dos principais riscos dentro de cada uma das áreas de atuação, de modo a identificar os processos mais importantes e que devem ser priorizados nas auditorias, facilitando e agilizando, dessa forma, os trabalhos da fase de planejamento. Com base nisso é possível ainda definir os aspectos que serão analisados e os procedimentos que serão realizados durante os trabalhos em campo.

Sobre a fase de execução, o PGMQ deve verificar junto aos auditores e auditados a necessidade de rever o tempo destinado para a execução de cada auditoria, levando em consideração as especificidades e a complexidade dos processos de cada Organização auditada, de modo a garantir a análise satisfatória dos processos e a devida interação entre auditores e auditados. Além disso, o Programa deve verificar a adequabilidade, pertinência e possibilidade de desenvolvimento de trabalhos de auditoria preventivos, por meio do acompanhamento de processos considerados sensíveis, à medida em que forem sendo elaborados, de maneira a identificar os possíveis riscos inerentes, tempestivamente, impedindo-os de se concretizarem.

A respeito das fases de comunicação dos resultados e monitoria, o PGMQ deve verificar, com riqueza de detalhes, a percepção dos auditados acerca das recomendações propostas pelos auditores, a fim de que sejam identificadas as principais críticas à qualidade das mesmas, de modo que os auditores possam receber orientações mais específicas voltadas para a elaboração de recomendações bem redigidas, com conteúdo relevante, tempestivas, factíveis e que agreguem melhorias e valor à gestão, conforme preconiza o normativo interno que dispõe sobre a elaboração e edição de Relatórios (FAB, 2019a).

Além disso, o PGMQ deve procurar se certificar da importância e possibilidade de disponibilizar um canal de comunicação direto entre os auditores e os auditados, de forma a facilitar o diálogo acerca de dúvidas e esclarecimentos a respeito de assuntos diversos, especialmente das recomendações efetuadas, pois isso possibilita que a compreensão e correção das impropriedades seja mais rápida e efetiva. Outra sugestão é que o PGMQ contemple a realização de palestras, sejam presenciais ou não, ministradas pelos auditores, para que os gestores tomem conhecimento acerca das atualizações normativas dentro de cada área, bem como das impropriedades mais frequentes, a fim de evitá-las.

### **6.5 Comunicação entre as partes interessadas**

Para solucionar as deficiências relacionadas à comunicação entre as partes interessadas, propõe-se que o PGMQ implemente reuniões periódicas com todo o efetivo de



auditores, ao final de cada auditoria ou outro período pré-estabelecido considerado mais conveniente, nas quais cada auditor tenha a oportunidade de apresentar, formalmente, sugestões de melhorias para as atividades de auditoria em geral, bem como para outros assuntos julgados importantes no âmbito do CENCIAR.

No que se refere tanto aos auditores quanto aos auditados, o PGMQ pode regulamentar também um canal ou ferramenta permanente para apresentação, a qualquer tempo, de críticas e sugestões (Ex: correio eletrônico específico, “Fale connosco” no endereço eletrônico do CENCIAR, setor de ouvidoria no CENCIAR, entre outros). Uma questão importante quanto a isso é possibilitar, sempre que necessário, o anonimato dos críticos, de modo a se obter informações mais sinceras e evitar qualquer tipo de problema relacionado a questões de hierarquia.

Deve haver para tanto também a orientação e a consciência geral, por parte dos auditores e auditados, de que as críticas devem ser construtivas e respeitosas, bem como realizadas e recebidas com maturidade e profissionalismo. Tudo isso depende da existência de uma cultura organizacional voltada para a qualidade.

## **6.6 Cultura organizacional**

Para solucionar as deficiências relacionadas à cultura organizacional, propõe-se que a Alta Administração continue a apoiar, estimular e priorizar a divulgação e implementação do PGMQ, no âmbito do CENCIAR, especialmente entre os auditores, de maneira a mobilizá-los. O PGMQ deve ainda ser realizado de forma estruturada, objetiva e rotineira, bem como conduzido por equipa experiente em auditorias, de modo a ganhar credibilidade.

Sugere-se ainda que o PGMQ institua todo o tipo de divulgação possível acerca do conteúdo, relevância e formas de implementação do Programa, a exemplo de reuniões, palestras, cursos, entre outros.

## **6.7 Síntese Conclusiva**

O objetivo do presente capítulo foi apresentar a informação necessária para realizar a resposta para a QC desta investigação, ou seja, “De que forma pode ser aperfeiçoado o PGMQ da auditoria interna?”. Para tanto, conforme o Quadro 6, segue o resumo contendo as principais deficiências detetadas e as respectivas propostas de contributos para mitigar ou solucionar tais problemas:



**Quadro 6 – PGMQ da auditoria interna da FAB: Propostas de contributos**

<b>PGMQ da auditoria interna da FAB</b>	
<b>Deficiência</b>	<b>Proposta de contributo para o PGMQ</b>
<b>Formalidade</b>	
Lacuna normativa acerca da obtenção do <i>feedback</i> da Alta Administração a respeito da auditoria	Seja incluída na ICA 174-8, que trata do PGMQ, a forma de obtenção desse <i>feedback</i> , o que pode ocorrer por meio de questionário padronizado ou outra ferramenta que possibilite a referida pesquisa de opinião.
<b>Competência dos auditores para o desempenho da atividade</b>	
Suposta incorporação de alguns auditores às equipas sem que estes possuam, de pronto, as competências julgadas necessárias e a experiência prática na gestão da FAB	Estabelecer, tanto para ingresso quanto para a permanência no efetivo de auditores, rigorosas ferramentas de avaliação e mensuração da competência e do desempenho para a prática da atividade de auditoria, sem deixar de lado a análise acerca da experiência na gestão.
Escassez de tempo para a realização de cursos de capacitação e aperfeiçoamento	Confirmar se a capacitação (cursos) adequada está sendo provida para os auditores, bem como identificar os fatores que impedem ou dificultam a realização dos cursos de forma satisfatória, a fim de que possam ser tomadas as providências necessárias para eliminar tais fatores e garantir a capacitação necessária.
<b>Feedback acerca do desempenho profissional</b>	
Falta de rotina plenamente estabelecida de emitir <i>feedbacks</i> formais aos auditores acerca de seus desempenhos	Estabelecer, de maneira rotineira e formal, mecanismos de <i>feedback</i> (entrevistas) para os auditores a respeito de suas avaliações de desempenho realizadas por outros auditores e pelos gestores auditados.
<b>Processo e fases da auditoria</b>	
Escassez de tempo para a realização das diversas fases da auditoria	Avaliar: <ul style="list-style-type: none"><li>- A adequabilidade do PAINT realizado, em função do tempo disponível e da quantidade de auditores;</li><li>- A possibilidade de existir uma equipa específica para se dedicar somente às auditorias;</li><li>- A necessidade de aumentar o número de auditores;</li><li>- A pertinência e factibilidade de realização de auditorias em formato não presencial (análise digital);</li><li>- A pertinência de realizar o mapeamento dos principais riscos dentro de cada uma das áreas de atuação, de modo a identificar os processos mais importantes, bem como definir os aspetos que devem ser analisados e os procedimentos que devem ser realizados;</li><li>- O tempo destinado para a fase de execução de cada auditoria, levando em consideração as especificidades e a complexidade dos processos de cada Organização.</li></ul>
A metodologia de análise aplicada, algumas vezes, não direciona a execução dos trabalhos de auditoria no sentido de eliminação ou	Avaliar a pertinência e possibilidade de desenvolvimento de trabalhos de auditoria preventivos, por meio do acompanhamento de processos considerados sensíveis, à medida em que forem sendo elaborados.



mitigação de riscos, bem como acaba por não ser tempestiva	
As recomendações de auditoria são por vezes intempestivas e inexequíveis	Avaliar: <ul style="list-style-type: none"><li>- Junto aos auditados, a qualidade das recomendações, de modo que sejam identificadas e sanadas as principais deficiências das mesmas;</li><li>- A possibilidade de disponibilizar um canal de comunicação direto entre os auditores e os auditados, voltado para o esclarecimento tempestivo de dúvidas, especialmente relativas às recomendações;</li><li>- A possibilidade de instituir a realização de palestras ministradas pelos auditores acerca das atualizações normativas dentro de cada área, bem como das impropriedades mais frequentes, a fim de que estas possam ser evitadas.</li></ul>
<b>Comunicação entre as partes interessadas</b>	
Carência de canais formais, estruturados e estabelecidos para recebimento e tratamento de críticas e sugestões a respeito do processo de auditoria	Implementar reuniões periódicas com todo o efetivo de auditores, nas quais cada auditor tenha a oportunidade de apresentar sugestões de melhorias para as atividades de auditoria. Regulamentar um canal ou ferramenta permanente para apresentação, por parte dos auditores e auditados, a qualquer tempo, de críticas e sugestões (Ex: correio eletrônico específico, “Fale connosco” no endereço eletrônico do CENCIAR, “setor de ouvidoria”, entre outros).
<b>Cultura Organizacional</b>	
Ainda não há uma cultura organizacional totalmente estabelecida voltada para a qualidade.	A Alta Administração deve continuar a apoiar, estimular e priorizar a divulgação e implementação do PGMQ. Sugere-se por fim que o PGMQ institua todo o tipo de divulgação possível sobre o Programa, bem como seja realizado de forma estruturada e conduzido por equipa experiente, de modo a ganhar credibilidade e mobilizar os auditores.

Sendo assim, corroborando o posicionamento do Sr. Sérgio Filgueiras de Paula, Coordenador-Geral de Métodos, Capacitação e Qualidade da SFC da CGU, não resta dúvidas de que o Programa é importante e adequado ao fim a que se destina, mas pode e deve ser sempre melhorado, concentrando-se preferencialmente em questões mais profundas e qualitativas, em indicadores e em resultados. Além disso, ficou claro também que para ultrapassar as dificuldades à implantação, ao desenvolvimento e à evolução do PGMQ são fundamentais o apoio irrestrito da Alta Administração, a consciencialização institucional, a cultura organizacional voltada para a qualidade, a normatização alinhada com preceitos nacionais e internacionais, a capacitação dos auditores, a avaliação criteriosa dos auditores, dos trabalhos e dos processos, o *feedback* acerca do desempenho e a comunicação eficaz entre todas as partes interessadas (S. F. Paula, *op. cit.*).





## 7 Conclusões

O presente trabalho tratou do tema: “O PGMQ como ferramenta de aperfeiçoamento da auditoria interna e da Administração da FAB”, que surgiu pelo facto de a auditoria interna ser uma atividade estratégica e de extrema relevância para a FAB, uma vez que contribui para a melhoria dos processos administrativos e consecução dos objetivos institucionais, de modo que é importante aperfeiçoá-la constantemente por meio do PGMQ.

No que tange à metodologia de investigação, o raciocínio utilizado foi o indutivo, a estratégia foi a qualitativa e o desenho de pesquisa foi o estudo de caso. O percurso metodológico desenvolveu-se em duas etapas, a exploratória (tema, revisão da literatura, estado da arte, objeto de estudo, modelo de análise, projeto de trabalho) e a analítica/conclusiva (análise documental, entrevistas, recolha, análise e interpretação de dados).

A investigação teve como OG “Propor contributos para aperfeiçoar o PGMQ da auditoria interna”, e quatro OE, o OE1 “Explicar o processo de auditoria interna desenvolvido na FAB”, o OE2 “Identificar o que preconiza a legislação enquadrante acerca do PGMQ da auditoria interna no âmbito da Administração Pública Brasileira”, o OE3 “Descrever o PGMQ da auditoria interna desenvolvido na FAB” e o OE4 “Analisar o processo de auditoria interna e o PGMQ desenvolvidos na FAB, com foco na deteção de possíveis deficiências”.

Para atingir o OG, foi estabelecida a QC “De que forma pode ser aperfeiçoado o PGMQ da auditoria interna?”. Por sua vez, foram definidas quatro QD para atingir os OE, a QD1 “Como se desenvolve o processo de auditoria interna desenvolvido na FAB?”, a QD2 “O que preconiza a legislação enquadrante acerca do PGMQ da auditoria interna no âmbito da Administração Pública Brasileira?”, a QD3 “Como se desenvolve o PGMQ da auditoria interna desenvolvido na FAB?” e a QD4 “Quais as deficiências do processo de auditoria interna e do PGMQ desenvolvidos na FAB?”.

Em resposta à QD1 explicou-se que a auditoria interna na FAB inicia-se com o PAINT, que é o documento em que são relacionadas as auditorias que serão realizadas no ano. Por sua vez, as auditorias são definidas com base nos critérios de materialidade, criticidade e relevância, desenvolvidas ao longo de quatro fases (planeamento, execução, comunicação dos resultados e monitoria), realizadas pelas equipas de auditoria que são compostas por integrantes de diferentes áreas técnicas (direção, controlos internos e gestão de riscos corporativos; licitações e contratos; finanças e pessoal; controlo de bens patrimoniais), por





um coordenador e por um supervisor, bem como se encerram por meio do RAIN, no qual devem constar as informações sobre o PAINT e a análise consolidada dos resultados do PGMQ.

No que tange à QD2, em resumo, as IN da CGU definem que o Órgão responsável pela realização de auditorias internas deve normatizar, implementar e desenvolver de maneira formal e contínua um PGMQ, com a finalidade de aferir, por meio de avaliações internas e externas, a qualidade dos trabalhos de auditoria e a conduta ética e profissional dos auditores, de modo a possibilitar a realização dos melhoramentos necessários para corrigir anomalias nessa atividade.

Por sua vez, em resposta à QD3, demonstrou-se que o PGMQ na FAB está a ser desenvolvido pelo CENCIAR, e contempla avaliações internas e externas. As avaliações internas são aquelas realizadas no âmbito do Órgão ou perante as partes interessadas e desenvolvem-se por meio de monitoria contínua e avaliações periódicas. Já as avaliações externas ainda passarão a ser realizadas por meio de autoavaliações, sujeitas à validação externa, e utilizarão para tanto o IA-CM.

Por último, respeitante à QD4, foram detetadas as principais deficiências na auditoria interna e no PGMQ. Quanto à formalidade, a ICA 174-8 possui apenas uma lacuna. No que tange à competência para o desempenho da atividade, as principais deficiências identificadas foram a suposta incorporação de alguns auditores às equipas sem que estes possuam, de pronto, as competências julgadas necessárias e a experiência prática como gestores da FAB, bem como a falta de tempo para a realização de cursos de capacitação. No que concerne ao *feedback* acerca do desempenho profissional, a principal deficiência diz respeito ao facto do *feedback* não ser ainda uma atividade formalmente estabelecida e rotineira do CENCIAR. No que diz respeito ao processo de auditoria, as principais deficiências referem-se ao facto de que a dedicação dos auditores às fases da auditoria e a qualidade dos trabalhos são comprometidas pela escassez de tempo, resultante da quantidade de auditorias realizadas e do acúmulo de atividades diversificadas desenvolvidas pelos auditores. Respeitante à comunicação entre as partes interessadas, a principal deficiência refere-se à carência de formas estruturadas para recebimento e tratamento de críticas e sugestões, oriundas dos auditados e de auditores. Por fim, no que concerne à cultura organizacional, a principal deficiência refere-se ao facto de ainda não haver uma cultura organizacional totalmente estabelecida voltada para a qualidade.



Depois disso, em resposta à QC e para realizar o OG estabelecido, foram propostas melhorias ao PGMQ destinadas a corrigir cada uma das principais deficiências detetadas, que, de uma forma geral, envolvem a necessidade de estabelecer rigorosas ferramentas de avaliação e mensuração da competência e do desempenho dos auditores; garantir capacitação adequada; estabelecer mecanismos de *feedback* (entrevistas) para os auditores acerca de suas avaliações de desempenho; avaliar a adequabilidade do PAINT, em função do tempo disponível, da quantidade de auditores, das metodologias utilizadas e das especificidades de cada Organização auditada; avaliar e garantir a qualidade das recomendações de auditoria propostas; disponibilizar um canal de comunicação direto entre os auditores e os auditados, voltado para o esclarecimento de dúvidas; desenvolver trabalhos de auditoria preventivos; implementar reuniões periódicas com os auditores, voltadas para a apresentação de sugestões de melhorias para as atividades de auditoria; estabelecer um canal permanente para apresentação de críticas e sugestões por parte dos auditores e dos auditados; normatizar, desenvolver e divulgar o Programa e, por fim, continuar a contar com o apoio irrestrito da Alta Administração.

Respeitante aos contributos para o conhecimento, a concretização deste trabalho possibilitou a aquisição de novas percepções sobre o tema, principalmente em decorrência da diversidade de informações e detalhes obtidos por meio das entrevistas, o que estimulou a reflexão mais profunda a respeito de conceitos atuais como controlo, auditoria, gestão da qualidade, entre muitos outros que o tema envolve direta ou indiretamente.

Esta investigação demonstrou ainda a importância do PGMQ como forma de melhorar a auditoria interna e, conseqüentemente, possibilitar a obtenção de melhores resultados na Administração da FAB e a consecução dos objetivos institucionais com efetividade.

No que tange às limitações à investigação, pode-se apontar a dimensão limite estabelecida para o trabalho, o que inviabilizou o desenvolvimento, mais detalhado e aprofundado, de outros conceitos relacionados ao tema, como gestão de riscos, prestação de contas, transparência, governança, responsabilização funcional, benefício e prejuízo, entre outros.

Por fim, para estudos futuros, sugere-se investigar a questão do princípio da independência do auditor interno no âmbito de Órgãos de auditoria hierarquizados, a exemplo das Forças Armadas, de modo a analisar os limites entre a independência dos trabalhos do auditor e a subordinação funcional, as dificuldades encontradas nesse aspeto e o que pode ser feito para minimizar essas dificuldades.



## Referências bibliográficas

- Albarello, L., Digneffe, F., Maroy, J. H. C., Ruquoy, D., & Saint-Georges, P. (1997). *Práticas e Métodos de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva.
- Amasaka, K. (2007). Applying New JIT - Toyota's global production strategy: Epoch-making innovation of the work environment. *Robotics and Computer-Integrated Manufacturing*, 23 (3), pp. 285-293. doi <https://doi.org/10.1016/j.rcim.2006.02.001>
- Campos, J. M., & Gryna, F. M. (1992). *Controlo de Qualidade Total*. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni.
- CGU (2015). *Auditoria e Controlo Interno na União Europeia e no Brasil*. Brasília: CGU.
- CGU (2017a). *Referencial Técnico da Atividade de Auditoria Interna Governamental do Poder Executivo Federal - IN n.º 3*. Brasília: CGU.
- CGU (2017b). *Manual de Orientações Técnicas da Atividade de Auditoria Interna Governamental do Poder Executivo Federal - IN n.º 8*. Brasília: CGU.
- CGU (2018c). *Dispõe sobre o Plano Anual de Auditoria Interna (PAINT) e sobre o Relatório Anual de Atividades de Auditoria Interna (RAINT) das Unidades de Auditoria Interna Governamental do Poder Executivo Federal e dá outras providências - IN n.º 9*. Brasília: CGU.
- CGU (2020d). *Aprova os requisitos mínimos a serem observados nos estatutos das Unidades de Auditoria Interna Governamental do Poder Executivo Federal - IN n.º 13*. Brasília: CGU.
- CIDIUM (2020). *Domínios, Áreas e Subáreas de Investigação*. Lisboa: Instituto Universitário Militar
- Constituição da República Federativa do Brasil, de 05 de outubro (1988). Diário Oficial da União, Ano CXXVI, n.º 191-A, Seção I, 1-32. Brasília: Casa Civil da Presidência da República.
- Decreto n.º 7.809, de 20 de setembro. (2012). *Aprova as estruturas regimentais e os quadros demonstrativos dos cargos em comissão e das funções gratificadas dos Comandos da Marinha, do Exército e da Aeronáutica, do Ministério da Defesa*. Diário Oficial da União, Ano CLIX, n.º 86, Seção 1, 5. Brasília: Casa Civil da Presidência da República.
- FAB (2018). *Plano Estratégico Militar da Aeronáutica 2018-2027 – PEMAER - PCA 11-47*. Brasília: Comando da Aeronáutica.
- FAB (2019a). *Norma do Sistema de Controlos Internos da Aeronáutica - NSCA 179-I*.



Brasília: Comando da Aeronáutica.

FAB (2019b). *Equipas de Auditoria Interna Governamental - ICA 174-5*. Brasília: Comando da Aeronáutica

FAB (2019c). *Padrões de Auditoria Interna - ICA 174-4*. Brasília: Comando da Aeronáutica.

FAB (2019d). *Elaboração e Edição de Relatórios - ICA 174-6*. Brasília: Comando da Aeronáutica.

FAB (2020a). *Normas da Auditoria Interna Governamental - NSCA 174-2*. Brasília: Comando da Aeronáutica.

FAB (2020b). *Regimento Interno do Centro de Controlo Interno da Aeronáutica – REGINT - RICA 21-242*. Brasília: Comando da Aeronáutica.

FAB (2020c). *Plano Setorial do Centro de Controlo Interno da Aeronáutica para o período de 2021 a 2024 – PLANSET - PCA 11-105*. Brasília: Comando da Aeronáutica.

FAB (2020d). *Programa de Gestão e Melhoria da Qualidade – PGMQ - ICA 174-8*. Brasília: Comando da Aeronáutica.

FAB (2021a). *Plano Anual de Auditoria Interna - PAINT 2021 - PCA 174-1*. Brasília: Comando da Aeronáutica.

FAB (2021b). *Regulamento de Administração da Aeronáutica – RADA - RCA 12-1*. Brasília: Comando da Aeronáutica.

FAB (2021c). *Relatório Anual de Atividades de Auditoria Interna do ano de 2020 – RAINTE*. Brasília: Comando da Aeronáutica.

Fachada, C. P. A., Ranhola, N. M. B., Marreiros, J. P. R., & Santos, L. A. B. (2020). *Normas de Autor no IUM* (3.<sup>a</sup> Ed., revista e atualizada). IUM Atualidade, 7. Lisboa: Instituto Universitário Militar. Retirado de: [https://sites.ium.pt/moodle/pluginfile.php/49576/mod\\_resource/content/0/IUM%20Atualidade\\_N.%C2%BA%207\\_3.%C2%AA%20Ed.%2C%20rev%20e%20atualizada.pdf](https://sites.ium.pt/moodle/pluginfile.php/49576/mod_resource/content/0/IUM%20Atualidade_N.%C2%BA%207_3.%C2%AA%20Ed.%2C%20rev%20e%20atualizada.pdf)

Freixo, M. J. V. (2011). *Metodologia Científica: Fundamentos, Métodos e Técnicas*. 3.<sup>a</sup> ed. Lisboa: Instituto Piaget

Graham, A. (2019). *Canadian Public-Sector Financial Management*. Kingston: McGill-Queen's University Press.

Guerra, I. (2006). *Pesquisa Qualitativa e Análise de Conteúdo. Sentidos e formas de uso*. Lisboa: Princípia.



- IAASB. (2013). *Using the Work of Internal Auditors and Related Conforming Amendments*. New York: IAASB.
- IIA (2017). *Curso de Formação de Auditores Internos: nível básico (AUDI I: ênfase em Órgãos Públicos)*. São Paulo: IIA Brasil
- INTOSAI (2016). *GOV 9100: Guidelines for Internal Control Standards for the Public Sector*. Vienna: INTOSAI.
- Juran, J.M., & Gryna, F.M. (1991). *Controlo da Qualidade – Ciclos dos produtos: do projeto à produção*. (4.<sup>a</sup> ed.). São Paulo: McGraw-Hill-Makron.
- Kathuria, R., & Davis, E. B. (1999). Quality and Work Force Management: From Manufacturing Managers' Perspective. *Journal of Quality Management*, 4(2), pp. 147-166.
- Lajoso, P. G. (2005). A importância da Auditoria Interna para a Gestão de Topo. *Revista de Auditoria Interna*, 19, janeiro a março, pp. 10-12.
- Morais, G., & Martins, I. (2013). *Auditoria Interna - Função e Processo* (4.<sup>a</sup> ed.). Lisboa: Áreas Editora.
- Moro, A. E. F. (1999). El Mapa de Riesgos de Negócio: Bases para su elaboración. *Revista Partida Doble*, octubre, pp. 72-85.
- Pinheiro, C. (2019). *Acrescentar valor à Organização com a Auditoria Interna - 2013*. (Tese de Dissertação de Mestrado em Auditoria). Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto [ISCAP], Porto.
- Pires, A. R. (2004). *Qualidade – Sistemas de Gestão da Qualidade*. (3.<sup>a</sup> ed.). Lisboa: Edições Sílabo
- Santos, C. A. L. (2009). *Modelo Conceptual para Auditoria Organizacional Contínua com Análise em Tempo Real*. Vila Nova de Famalicão: Editorial Novembro.
- Santos, L. A. B., Lima, J. M. M. V., Garcia, F. M. G. P. P., Monteiro, F. T., Silva, N. M. P., Silva, J. C. V. F., Santos, R. J. R. P., Afonso, C. F. N. L. D., & Piedade, J. C. L. (2019). *Orientações Metodológicas para a elaboração de trabalhos de investigação*. (2.<sup>a</sup> edição revista e atualizada). Cadernos do IUM, 8. Lisboa: Instituto Universitário Militar. Retirado de: [https://sites.ium.pt/moodle/pluginfile.php/12427/mod\\_resource/content/1/Cadernos%20IUM\\_8\\_2\\_versao.pdf](https://sites.ium.pt/moodle/pluginfile.php/12427/mod_resource/content/1/Cadernos%20IUM_8_2_versao.pdf)
- TCU (2015). *Normas brasileiras de auditoria do setor público – NBASP nível 1 - princípios basilares e pré-requisitos para o funcionamento dos Tribunais de Contas Brasileiros*. Belo Horizonte: TCU



Vilelas, J. (2009). *Investigação: o Processo de Construção do Conhecimento*. Lisboa: Edições Sílabo.



## Apêndice A – Modelo de Análise

**Quadro 7 – Modelo de Análise**

TEMA		O Programa de Gestão e Melhoria da Qualidade (PGMQ) como ferramenta de aperfeiçoamento da auditoria interna e da Administração da Força Aérea Brasileira					
Objetivo Geral		Propor contributos para aperfeiçoar o Programa de Gestão e Melhoria da Qualidade (PGMQ) da auditoria interna					
Questão Central		De que forma pode ser aperfeiçoado o PGMQ da auditoria interna?					
Objetivos Específicos		Questões derivadas		Conceitos	Dimensões	Indicadores	Técnicas de recolha
OE1	Explicar o processo de auditoria interna desenvolvido na Força Aérea Brasileira (FAB).	QD1	Como se desenvolve o processo de auditoria interna desenvolvido na Força Aérea Brasileira (FAB)?	-Auditoria interna	-Legal -Organizacional -Processual -Humana	-Enquadramento -Órgão -Processo -Responsáveis e Participantes	- Análise documental - Entrevistas
OE2	Identificar o que preconiza a legislação enquadrante acerca do Programa de Gestão e Melhoria da Qualidade (PGMQ) da auditoria interna no âmbito da Administração Pública Brasileira.	QD2	O que preconiza a legislação enquadrante acerca do Programa de Gestão e Melhoria da Qualidade (PGMQ) da auditoria interna no âmbito da Administração Pública Brasileira?	-PGMQ na Administração Pública	-Legal -Processual -Humana	-Enquadramento - Processo - Responsáveis	- Análise documental - Entrevistas
OE3	Descrever o Programa de Gestão e Melhoria da Qualidade (PGMQ) da auditoria interna desenvolvido na FAB	QD3	Como se desenvolve o Programa de Gestão e Melhoria da Qualidade (PGMQ) da auditoria interna desenvolvido na FAB?	-PGMQ na FAB	-Legal -Organizacional -Processual -Humana	-Enquadramento - Órgão - Processo - Responsáveis e participantes	- Análise documental - Entrevistas
OE4	Analisar o processo de auditoria interna e o Programa de Gestão e Melhoria da Qualidade (PGMQ) desenvolvidos na FAB, com foco na deteção de possíveis deficiências.	QD4	Quais as deficiências do processo de auditoria interna e do Programa de Gestão e Melhoria da Qualidade (PGMQ) desenvolvidos na FAB?	- Auditoria - PGMQ	-Legal -Processual -Humana	-Cumprimento - Processo - Responsáveis e participantes	- Análise documental - Entrevistas



## Apêndice B - Análise Formal do PGMQ da FAB

Quadro 8 – Análise Formal do PGMQ da FAB

	LEGISLAÇÃO ENQUADRANTE (Instruções Normativas da CGU)	ATENDIMENTO FORMAL		JUSTIFICATIVAS E OBSERVAÇÕES RELATIVAS AO PGMQ DA FAB
		SIM	NÃO	
1	Os normativos internos devem conter informações, diretrizes e definições a respeito do PGMQ.	X		As informações, diretrizes e definições a respeito do PGMQ estão dispostas nos seguintes normativos: RICA 21-242, PCA 11-105, PCA 174-1, ICA 174-4, NSCA 174-2, RAINTE e ICA 174-8.
2	O PGMQ deve ser desenvolvido de acordo com os padrões e normas nacionais e internacionais.	X		Com base nas referências e conteúdo dos diversos normativos, o Órgão segue principalmente diretrizes do IIA, CGU e TCU.
3	O Programa deve avaliar a conformidade dos trabalhos com as normas e boas práticas nacionais e internacionais aplicáveis ao assunto.	X		As atividades do CENCIAR são pautadas principalmente em diretrizes do IIA, CGU e TCU. Além disso, o <i>Checklist</i> : Conformidade PAINT e RAINTE, o <i>Checklist</i> : Conformidade do processo de auditoria e o <i>Checklist</i> : Conformidade dos documentos emitidos na auditoria, da ICA 174-8, de janeiro de 2021, são todos destinados a verificar se a execução dos processos e produtos dos trabalhos estão conforme normativos e boas práticas aplicáveis.
4	O PAINT deverá mencionar as atividades que serão desenvolvidas para fins de gestão e melhoria da qualidade da auditoria.	X		Com a ICA 174-8, passou a vigorar o “ <i>Checklist</i> : Conformidade PAINT e RAINTE”, que contempla um tópico destinado a verificar se o PAINT descreve as atividades que serão desenvolvidas para fins de gestão e melhoria da qualidade da auditoria.
5	O RAINTE deverá apresentar a análise consolidada dos resultados do PGMQ, com a finalidade de fornecer informações gerenciais.	X		Com a ICA 174-8, passou a vigorar o “ <i>Checklist</i> : Conformidade PAINT e RAINTE” que contempla um tópico destinado a verificar se o RAINTE apresenta a análise consolidada dos resultados do PGMQ, com a finalidade de fornecer informações gerenciais.
6	O Programa deve avaliar os trabalhos individuais de auditoria.	X		Com a ICA 174-8, passaram a vigorar o Questionário de avaliação dos gestores sobre a qualidade do serviço de auditoria, o Questionário para avaliar a percepção da equipe de auditoria e o Questionário para avaliar a atuação dos auditores internos, todos com questões destinadas a avaliar os trabalhos individuais.
7	O Programa deve avaliar a atividade de auditoria interna como um todo, incluindo todas as suas fases (planeamento, execução, comunicação dos resultados e monitoria).	X		Com a ICA 174-8, passaram a vigorar o <i>Checklist</i> : Conformidade PAINT e RAINTE, o <i>Checklist</i> : Conformidade do processo de auditoria e o <i>Checklist</i> : Conformidade dos documentos emitidos na auditoria, os quais abrangem a avaliação de todas as fases de auditoria.





8	O Programa deve avaliar a consecução do objetivo da atividade de auditoria interna.	X		Com a ICA 174-8, passaram a vigorar o Questionário de avaliação dos gestores auditados sobre a qualidade do serviço de auditoria e o Questionário para avaliar a percepção da equipa de auditoria, destinados a avaliar a consecução do objetivo da atividade de auditoria interna.
9	O Programa deve avaliar a conduta ética e profissional dos auditores.	X		Com a ICA 174-8, passaram a vigorar o Questionário de avaliação dos gestores sobre a qualidade do serviço de auditoria, que detém tópicos acerca do conhecimento e postura dos auditores, bem como o Questionário para avaliar a atuação dos auditores internos, respondido pelo coordenador.
10	O Programa deve avaliar a opinião de partes interessadas.	X		Com a ICA 174-8, passaram a vigorar o Questionário de avaliação dos gestores auditados sobre a qualidade do serviço de auditoria, o Questionário de avaliação do cidadão sobre a qualidade dos relatórios de auditoria, o Questionário para avaliar a percepção da equipa de auditoria e o Questionário para avaliar a atuação dos auditores internos por parte dos coordenadores das equipas.
11	O Programa deve ser implementado por meio de avaliações internas, as quais devem compreender monitoria contínua composta de: planeamento e supervisão dos trabalhos de auditoria; revisão dos documentos elaborados e expedidos pelos auditores; utilização de indicadores de desempenho, devendo ser consideradas, entre outras, as aferições do desempenho do Órgão de auditoria em relação ao PAINT, do grau de atendimento dos Órgãos auditados às recomendações emitidas e da eficiência dos auditores; identificação de pontos fracos, bem como os planos de ação para solucionar essas deficiências; avaliação do processo de auditoria realizada pelos auditores, após a conclusão dos trabalhos com o objetivo de obter a percepção dos membros quanto ao desempenho, à conduta ética e à postura profissional dos próprios auditores, ao planeamento, à execução do trabalho, ao processo de supervisão, à alocação de recursos (humanos, materiais, tecnológicos e de tempo) e a consecução do objetivo da auditoria; o	X		A ICA 174-8 aborda todos esses quesitos, aguardando-se que, ao final deste ano, comecem a ser observados os resultados obtidos com a aplicação do Programa.



	<i>feedback</i> dos gestores por meio de pesquisa de avaliação pontual realizada após a finalização dos trabalhos de auditoria e a divulgação das conclusões e resultados obtidos, com o intuito de aferir a percepção quanto à relevância e qualidade do processo de auditoria, do relatório emitido e da conduta profissional dos auditores; listas de verificação para averiguar se normativos e procedimentos previstos estão sendo seguidos.			
12	O Programa deve ser implementado por meio de avaliações internas, as quais devem compreender as avaliações periódicas que podem ser realizadas por profissionais do próprio Órgão de auditoria ou, se for o caso, do Órgão ao qual está subordinado, contemplando a revisão dos trabalhos realizados, em todas as suas etapas, destinando-se a verificar a conformidade da atuação do Órgão com os padrões normativos e operacionais estabelecidos.	X		A ICA 174-8 dispõe sobre as avaliações periódicas, que serão realizadas por meio de autoavaliações, as quais estão previstas para serem desenvolvidas somente no primeiro trimestre de cada exercício, a partir de 2022.
13	O <i>feedback</i> da Alta Administração das Organizações auditadas, por meio de pesquisa de percepção ampla, com periodicidade preferencialmente anual, destinada a colher informações sobre a percepção geral quanto à atuação da auditoria e a agregação de valor pela atividade		X	A ICA 174-8, publicada em 06 de janeiro de 2021, não dispõe sobre esse <i>feedback</i> .
14	O Órgão de auditoria deve comunicar periodicamente (pelo menos uma vez ao ano) os resultados do PGMQ à Alta Administração,	X		O CENCIAR comunica, uma vez ao ano, quando da apresentação do RAIN-T à Alta Administração da FAB, os resultados do PGMQ.
15	Definir, preferencialmente, com base em roteiros ou padrões metodológicos já consolidados, nacional ou internacionalmente, a escala de classificação a ser adotada para avaliar o nível de	X		A ICA 174-8 definiu a adoção do modelo IA-CM, procurando-se atingir o nível 2 da escala.



O Programa de Gestão e Melhoria da Qualidade (PGMQ) como ferramenta de aperfeiçoamento da auditoria interna e da Administração da Força Aérea Brasileira

	conformidade e maturidade do Órgão e estabelecer objetivos e metas a serem atingidos.			
16	O Programa deve incluir avaliações externas, as quais devem ocorrer pelo menos uma vez a cada cinco anos e visa obter um parecer independente sobre os trabalhos de auditoria, devendo ser conduzidas por profissional ou organização qualificados, independentes e externos à estrutura do Órgão de auditoria. Podem ser implementadas também por meio de autoavaliação, desde que essa seja submetida a um processo de validação por profissional ou organização externo devidamente qualificado para isso.	X		A ICA 174-8 definiu que as avaliações externas serão realizadas, ao menos uma vez a cada cinco anos, e serão conduzidas por meio de validação das autoavaliações.
17	Definir as responsabilidades dos profissionais de nível gerencial e das equipes de auditoria do Órgão no âmbito do PGMQ.	X		As responsabilidades dos profissionais de nível gerencial e das equipes de auditoria do Órgão no âmbito do PGMQ estão definidas na ICA 174-8.



## Apêndice C - Resumo de Entrevistas CGU e FAB

**Quadro 9 – Identificação de entrevistados da CGU e FAB**

Nr.	Posto e Nome	Cargo	Formato	Dia
1	Sr. Sérgio Filgueiras de Paula	Coordenador-Geral de Métodos, Capacitação e Qualidade da Secretaria Federal de Controle Interno da Controladoria-Geral da União	<i>videoconferência</i>	09ABR21
2	Alessandro Anibal Martins de Almeida – Coronel Intendente	Chefe da Assessoria de Governança do Centro de Controle Interno da Aeronáutica	<i>email</i>	12ABR21

**Quadro 10 – Resumo das Entrevistas Realizadas CGU e FAB**

Perguntas (P)	
P1: Qual a importância do PGMQ da auditoria interna?	
N.º	Excerto das respostas
1.1	Inspirado na ISO 9001, que, em suma, diz que a qualidade é uma cultura, passando por todas as fases do processo, o PGMQ juntamente com a cultura/consciência organizacional, normativos, capacitação, sistemas estruturantes informatizados e apoio da Alta Administração traz resultados/benefícios extremamente positivos e dá credibilidade para a auditoria interna. O auditado passa a acreditar no processo, deixando de ser resistente a ele e até procurando a avaliação e a consultoria. Alguns gráficos demonstram os resultados obtidos pela auditoria antes e depois do PGMQ e os resultados obtidos após o programa destoam positivamente, de forma drástica. Com o PGMQ o número de auditorias realizadas diminuiu, mas os benefícios, especialmente financeiros, aumentam. Tendo em vista que o PGMQ otimiza o processo de auditoria, com menos pessoas e menos trabalho, obtém-se melhores resultados.
1.2	A gestão da qualidade da auditoria interna é fundamental para o aperfeiçoamento do processo. Neste sentido, o programa orienta sobre a necessidade de avaliação do processo de auditoria, internamente, sob a perspectiva do auditado, dos auditores, do coordenador e da Governança do CENCIAR. Como resultado, teremos um diagnóstico do processo que será expresso por meio de indicadores, sendo possível identificar suas qualidades e, principalmente, suas deficiências, que passam a receber um tratamento especial, a fim de minimizá-las ou, até mesmo saná-las. Com as informações oriundas do PGMQ e seu devido tratamento, procura-se tornar o processo de auditoria interna mais eficiente e, conseqüentemente, contribuir para aperfeiçoamento da gestão das Organizações Auditadas.
P2: Quais as características do PGMQ desenvolvido? Tem alguma particularidade relevante, seja positiva ou negativa?	
N.º	Excerto das respostas
2.1	O PGMQ no Brasil e especificamente na CGU é algo, de certa forma, recente e incipiente. Em 2014 membros da CGU participaram de uma reunião com a União Europeia que abordava, entre outros, o tema PGMQ e isso despertou a atenção da Instituição para o assunto; em 2015 a CGU iniciou o seu alinhamento com normas internacionais; em 2016 criou o PGMQ, porém ainda alinhado somente com normas nacionais e sem um setor e pessoal específicos para o desenvolvimento dos trabalhos, além disso também em 2016 investiu-se na conscientização, cultura organizacional e capacitação relativas ao Programa; em 2017 foram emitidas a IN 03 (Referencial Técnico da Auditoria Interna que determinou como obrigatório o PGMQ) e a IN 08 (Manual de Orientações Técnicas da Auditoria Interna, que disciplinou o PGMQ com maior detalhamento), bem como foi criada uma área na CGU para tratar do Programa, todavia em conjunto com outra área que tratava de outros assuntos; por fim em 2018, foi emitida a IN 09 (que estabeleceu que a análise e os resultados consolidados do PGMQ devem ser apresentados em Relatório Anual) e, já com uma cultura organizacional estabelecida e arcabouço jurídico desenvolvido e alinhado com as normas internacionais, foi criada uma área específica para conduzir o Programa. Uma particularidade do PGMQ da CGU é o ciclo anual de avaliações, mediante roteiro pré-definido e concessão de nota, das 26 regionais e 20 coordenações que se encontram dispersas fisicamente. Outro aspecto interessante do PGMQ da CGU é a atenção que foi dada aos papéis de trabalho dos auditores, pois embora sejam os comprovativos dos trabalhos desenvolvidos, era um tema pouco abordado e



	disciplinado, de modo que cada auditor possuía seu <i>modus operandi</i> , que variava desde quase nenhum a excessivos papéis de trabalho. Por fim, a CGU utiliza, a cada cinco anos, como base de autoavaliação da maturidade organizacional quanto à atividade de auditoria interna, o IA-CM, Modelo de Capacidade de Auditoria Interna ( <i>Internal Audit Capability Model</i> ) para o Setor Público, do IIA. O primeiro grau foi obtido em 2017 e o segundo procura-se obter em 2021, com melhoria da performance anterior e validação por parte do Banco Mundial.
2.2	<p>O PGMQ no CENCIAR está iniciando o seu 2º ano e com muitas modificações em relação a 2020. Como fator positivo do seu aperfeiçoamento, neste ano os questionários são preenchidos pelos participantes de forma digital, o que tem facilitado a rapidez da inclusão das respostas.</p> <p>Ademais, a cada <i>briefing</i> de planejamento de auditoria, um representante da Governança tem informado aos auditores sobre a relevância do PGMQ e a necessidade do preenchimento dos questionários com informações fidedignas.</p> <p>Outro ponto que merece destaque é o nível de profundidade das perguntas a respeito dos procedimentos realizados pelos auditores. Neste sentido, o objetivo do questionário visa verificar a devida adoção das técnicas e boas práticas pelos membros da equipa de auditoria quando dos trabalhos em campo. A expectativa é que ao final da conclusão do Plano Anual de Auditoria Interna do ano de 2021, se chegue a um diagnóstico mais apurado quanto à conduta dos auditores e aos benefícios reais proporcionados às Organizações Auditadas por meio dos relatórios confeccionados.</p>
<b>P3: Quais as limitações para a implantação do PGMQ e o que foi/está sendo feito para saná-las?</b>	
N.º	<b>Excerto das respostas</b>
3.1	Uma das primeiras dificuldades encontradas foi alinhar o padrão que existia e o que se queria implantar no que tange ao PGMQ, bem como a cultura organizacional às normas internacionais. Além disso, inicialmente houve alguma resistência às mudanças almejadas, especialmente por parte de alguns auditores que acreditavam que o trabalho que vinham desenvolvendo já estava correto e adequado. Por fim, a CGU é muito grande, possui uma estrutura ampla e descentralizada, e possui diversos Órgãos e servidores distribuídos fisicamente em lugares diferentes. Todavia, o investimento em capacitação, normatização, sistemas informatizados e conscientização institucional foi fundamental para ultrapassar essas barreiras iniciais.
3.2	<p>Primeiramente, temos que muito auditores desconhecem na sua plenitude as normas de auditorias e, por consequência, encontram alguma dificuldade em responder aos questionamentos. Assim, a fim de minimizar esse óbice, a Assessoria de Metodologia e Normas tem instituído um maior número de cursos externos e iniciado um processo de gestão do conhecimento dentro da própria Organização, propiciando a discussão de temas entre os auditores, de maneira a construir melhores procedimentos, principalmente quanto aos trabalhos em campo, ao uso das técnicas de auditoria adequadas e à elaboração do relatório de auditoria.</p> <p>Outra limitação está relacionada à cultura organizacional, considerando que os auditores com mais tempo no CENCIAR apresentam uma certa resistência quanto à necessidade de aderir às novas práticas de auditoria. A fim de solucionar essa limitação, são realizadas constantes reuniões com a finalidade de divulgar os procedimentos previstos nas normas atuais, discutindo-se sobre a melhor forma de implementá-los nos trabalhos individuais dos auditores.</p> <p>Por fim, outra limitação consiste na necessidade de conscientizar os auditores sobre a importância do PGMQ para o aperfeiçoamento do processo de auditoria. Para vencer essa limitação, a cada reunião sobre o planejamento individual dos trabalhos de auditoria, um representante da Assessoria de Governança (ASGOV) faz uma breve apresentação do PGMQ com a finalidade de motivar os auditores a preencher de forma fidedigna os questionários.</p>
<b>P4: O PGMQ é adequado ao fim a que se destina, ou seja, promover melhorias no processo de auditoria interna? O que pode ser melhorado?</b>	
N.º	<b>Excerto das respostas</b>
4.1	Sim, o Programa é importante e adequado ao fim a que se destina, mas pode ser sempre melhorado, pois atualmente ainda foca mais em questões formais e materiais, devendo preferencialmente passar a focar em questões mais qualitativas, em indicadores e em resultados.
4.2	Certamente. Acredito que há oportunidades de melhoria quanto à criação de novos indicadores.
<b>P5: Que outras considerações, de caráter geral, gostaria de tecer sobre o PGMQ?</b>	
N.º	<b>Excerto das respostas</b>
5.1	De uma maneira geral, um dos aspetos mais importantes para que o PGMQ seja desenvolvido e se consolide é o apoio irrestrito da Alta Administração. A Alta Administração deve acreditar no Programa, estimulando e exigindo que seja implantado, pois isso diminui a resistência às mudanças



## O Programa de Gestão e Melhoria da Qualidade (PGMQ) como ferramenta de aperfeiçoamento da auditoria interna e da Administração da Força Aérea Brasileira

	e facilita o processo de criação de uma cultura organizacional voltada para a qualidade. Além disso, é relevante também que o Programa esteja alinhado com as normas internacionais, pois o PGMQ já funciona bem e há algum tempo em muitos países do mundo, inclusive na iniciativa privada. Por fim, o PGMQ não pode estar isolado, ele deve estar em perfeita sintonia com toda a envolvente organizacional: normas, sistemas informatizados, capacitação e cultura institucional.
5.2	O PGMQ necessita de ser incorporado à rotina do Plano Anual de Auditoria Interna. Em particular, no CENCIAR, há a necessidade de um maior conhecimento por parte dos auditores sobre os seus benefícios, o que se pretende melhorar no ano de 2021, a partir de uma melhor divulgação do Programa e de seus resultados. Com as melhorias desenvolvidas no Programa do CENCIAR para o ano de 2021, espera-se identificar de forma mais assertiva as deficiências do processo de auditoria interna procurando-se, com isso, o seu aperfeiçoamento.



## Apêndice D - Resumo de Entrevistas Auditores e Auditados da FAB

Quadro 11 – Identificação de entrevistados da FAB

Nr.	Entrevistados	OM	Formato	Período
1	28 Auditores	CENCIAR	Google Forms	MAR/ABR 2021
2	15 Gestores Auditados	GAP-BR e GAP-DF	Google Forms	MAR/ABR 2021

Quadro 12 – Resumo das Entrevistas Realizadas Auditores e Auditados da FAB

Perguntas (P)	
P1: Como auditor, considera que detém a capacitação técnica e profissional necessária para o desempenho da atividade de auditoria na área em que atua? Por quê?	
N.º	Excerto das respostas
1.1	<p>Sim, a minha capacitação técnica foi adquirida com mais de 15 anos trabalhando na área patrimonial, principalmente na área de Suprimento Aeronáutico, que do meu ponto de vista, é a área que mais exige treinamento e conhecimento de normas técnicas. O complemento da capacitação técnica foi adquirido com mais de dez anos trabalhando como auditor no COMAER, além de alguns cursos destinados à operação dos sistemas estruturantes da FAB e dos Sistemas Estruturadores do Governo Federal.</p> <p>Sim. A minha capacitação técnica e profissional é basicamente oriunda de experiência profissional (gestão e auditoria) e de leituras das novas legislações. No entanto, entendo que, com as diversas e rotineiras atualizações das legislações brasileiras (alterações/criação de leis, instruções, portarias e orientações), bem como a existência de inúmeros sistemas da informação (T.I), torna-se cada vez mais necessário/urgente que seja destinado um período, no decorrer do ano, para a capacitação dos auditores (cursos e divulgações de conhecimento). Contudo, infelizmente, essa realidade ainda não é aplicada no âmbito do CENCIAR.</p> <p>Sim. Considerando que atuo como auditor na área da minha formação e que trabalhei com o assunto quando entrei na FAB, adquiri bastante conhecimento.</p> <p>Sim, dentro das possibilidades. A FAB possui processos bem delineados e um auditor que tenha desempenhado o papel de gestor, exerceria a atividade com mais objetividade. Entretanto as capacitações, treinamentos e a própria vivência da auditoria podem suprir algumas deficiências.</p> <p>Sim, por experiência na área ao longo da carreira e cursos que atualizam e aprimoram o conhecimento técnico.</p> <p>Sim. A experiência do auditor na área que audita é fundamental para a identificação dos riscos e a orientação de como podem ser mitigados.</p> <p>Sim. Creio que a experiência, aliada ao contínuo estudo na área, me proporcionou capacidade adequada para o desempenho das funções.</p> <p>Sim, pois estou sempre me capacitando e aprimorando meus conhecimentos.</p> <p>Sim, em função da experiência adquirida ao longo dos anos e dos cursos voltados para auditoria realizados no CENCIAR.</p> <p>Sim. Sempre estudei e planeei as auditorias procurando entender todos os riscos e controles envolvidos no processo sob avaliação, além de me manter atualizada em relação aos normativos vigentes.</p> <p>Sim, além da experiência profissional adquirida ao longo da carreira, no que tange aos assuntos auditados, o próprio CENCIAR proporciona a capacitação técnica necessária aos trabalhos de auditoria interna.</p> <p>Sim, porém, considero apenas suficiente. Porque embora tenha realizado cerca de 6 cursos <i>online</i> e 1 presencial a respeito de auditoria, ainda há muitas oportunidades de melhoria no meu desempenho de forma a atender as boas práticas.</p> <p>Sim, porque fui capacitada para tal, por meio de cursos e orientação dos auditores mais experientes, como num trabalho de equipa. Somado a isso, a experiência profissional anterior também contribuiu.</p> <p>Sim. Devido à realização de diversos cursos.</p> <p>Sim, pois existem cursos de capacitação no início dos trabalhos como auditor, bem como no decorrer do desempenho da função.</p> <p>Sim, sobretudo pela experiência na área.</p> <p>Um pouco, haja vista a falta de experiência na área.</p>





	<p>Não totalmente, pois há alguns assuntos da área patrimonial, na qual atuo, como logística e saúde, que deveriam ser objetos de maior capacitação específica.</p> <p>Não sei. Acredito que é necessário mais tempo para me atualizar acerca dos conteúdos da legislação para que minha capacitação técnica seja melhor. Não acho que seja tecnicamente ruim, mas acredito que temos muitas lacunas na legislação e ainda não sou capaz de prover o auxílio aos gestores do modo como gostaria. Deveríamos auditar os processos e não a conformidade, mas para isso é necessária grande modificação na mentalidade e metodologia.</p> <p>Não. Há pouco treinamento direcionado para as áreas específicas de atuação.</p> <p>Não. Falta tempo para capacitação como auditor e atualização quanto às legislações, normas e sistemas estruturantes da FAB.</p> <p>Não. Acredito que os investimentos em capacitação que são proporcionados quando da designação da pessoa para o CENCIAR deveriam ser complementados, ao longo dos anos, por cursos mais avançados, além de ser disponibilizado tempo para que o auditor acompanhe as evoluções dos normativos de sua área de atuação.</p> <p>Não. Pela minha qualificação técnica, deveria auditar em outra área.</p> <p>Não. Pouco tempo de trabalho na área que audito.</p> <p>Não. Tenho pouco conhecimento na área de Gestão de riscos e Governança.</p> <p>Não. Talvez houvesse necessidade de mais tempo para capacitação. Após os cursos iniciais do IIA, não temos tempo livre para capacitação com cursos que realmente agregariam.</p>
1.2	Não há.
<b>P2: Considera que os auditores em geral detêm a capacitação técnica e profissional necessária para o desempenho da atividade de auditoria em suas respectivas áreas? Por quê?</b>	
N.º	<b>Excerto das respostas</b>
2.1	<p>Não. Alguns auditores não possuem experiência na área que atuam, utilizam apenas legislação para analisar os factos e propor correções ou melhorias, sem analisar a factibilidade das proposições. Outro aspeto constatado em decorrência disso é a superficialidade ou falta de importância das impropriedades elencadas, além dos atrasos na conclusão de tarefas. É visível a falta de segurança e maturidade quando o auditor aceita inserir, modificar ou retirar pontos de auditoria por orientação de coordenadores ou supervisores das equipes de auditoria. Há ainda aqueles que, apesar da experiência, não reciclaram seus conhecimentos para se adequar às novas exigências da profissão, emitindo relatórios apenas de conformidade, sem análise de riscos ou verificação de outros fatores considerados primordiais à melhoria da gestão. Por fim, há auditores que foram incorporados sem análise de competência técnica para o desempenho da função.</p> <p>Não. Considero que o auditor deva ter um misto de experiência profissional de, no mínimo 10 anos na área que vai auditar, e, além disso, realizar cursos que lhe deem capacidades de trabalho adequadas. E o primeiro quesito falta aos oficiais temporários.</p> <p>Não. Infelizmente, alguns auditores são Aspirantes/2º Tenentes, recém ingressados na FAB, que não possuem qualquer experiência de gestão e de auditoria.</p> <p>Não. O calendário para realização de auditorias e monitoria é muito apertado, de forma que não há tempo suficiente para aperfeiçoamentos.</p> <p>Não. Falta tempo para capacitação.</p> <p>Não. Porque falta a experiência na gestão, principalmente por parte dos Oficiais temporários. Apesar desses auditores colaborarem na auditoria, falta a eles conhecimento acerca de dificuldades rotineiras enfrentadas pelo gestor.</p> <p>Não. Considero que, embora os cursos realizados preparem os auditores em relação à aplicação das técnicas de auditoria, falta a algumas pessoas conhecimento e experiência na área a ser auditada e nas peculiaridades dos processos da FAB.</p> <p>Não. Considero que alguns auditores não possuem a capacitação necessária. Acredito que essa situação se deve ao facto de que não há treinamento específico sobre as áreas auditadas, aliado à grande rotatividade dos militares auditores em razão das peculiaridades da carreira.</p> <p>Não. Ocorre que pelo facto de o montante de trabalho ser considerável, por vezes, o auditor vai auditar sem o preparo desejável.</p> <p>Não. Nem todos possuem, pois não tiveram experiências na gestão e levam tempo até adquirirem maturidade para auditar.</p> <p>Não, nem sempre. Às vezes são escalados para comporem a área de bens patrimoniais os militares mais modernos sem possuírem experiência para tal.</p>





	<p>Não. Muitos aprendem a auditar e não conhecem os assuntos e processos. Na minha opinião, deveríamos ter somente auditores que já tenham sido gestores previamente.</p> <p>Não. Pela qualificação técnica de alguns auditores, eles deveriam auditar outra área e não a que compõem.</p> <p>Sim, geralmente. Isso seria mais efetivo se o auditor fosse alocado na área que possui mais conhecimento.</p> <p>Sim, no que se refere aos oficiais de carreira, pois, além da experiência profissional adquirida ao longo da carreira no que tange aos assuntos auditados, o próprio CENCIAR proporciona a capacitação técnica necessária aos trabalhos de auditoria.</p> <p>Sim, tendo em vista a atuação da maioria dos auditores em suas áreas de afinidade.</p> <p>Sim. A maioria dos auditores conhece na prática como funcionam os processos dentro das organizações militares e também realiza diversos cursos em suas respectivas áreas.</p> <p>Sim, na maioria. Em virtude do tempo de experiência nas áreas auditadas.</p> <p>Sim, a maioria, pela capacitação recebida e pela experiência na área em que audita.</p> <p>Sim, pois foram selecionados de acordo com experiência profissional anterior.</p> <p>Sim, os auditores militares mais antigos.</p> <p>Sim, a maior parte deles o têm. O problema são os oficiais temporários sem experiência na área que auditam, em sua maioria, apenas com conhecimentos teóricos.</p> <p>Sim, a maioria tem capacitação técnica devido a experiência adquirida na gestão. Os oficiais muito novos que são classificados como auditores, levam um período grande de tempo para se capacitarem.</p> <p>Sim, em sua maioria os auditores possuem capacitação técnica, todavia há visível e considerável desnível entre os auditores, sendo precários os mecanismos para fomentar a evolução e nivelamento do conhecimento entre eles.</p>
2.2	<p>Normalmente, não. É comum que auditores realizem exames em áreas que nunca atuaram. A área de pessoal (Recursos Humanos) tem essa característica, pois normalmente somos auditados por oficiais que não tiveram em sua carreira experiência na gestão de recursos humanos das organizações.</p> <p>Somente alguns auditores. É percebido que alguns auditores não possuem a experiência na área auditada, bem como a capacitação técnica necessária.</p> <p>Não. Muitos auditores não foram gestores com experiência prática. Muitas vezes são inexperientes e somente cumprem listas de padrões desejados.</p> <p>Nem todos. Alguns nunca executaram na prática, nunca desempenharam funções na gestão e não conseguem visualizar que muitas vezes a teoria não é tudo.</p> <p>Nem sempre. Algumas vezes o auditor ingressou recentemente na FAB e ainda não possui competência para a auditoria por não compreender os processos. Há, ainda, casos em que as recomendações do relatório são inviáveis (o auditor saberia disso caso tivesse experiência prática).</p> <p>Não, embora tenha melhorado, muitos auditores ainda carecem de capacitação e experiência.</p> <p>Na maioria dos casos, sim. Os auditores se baseiam nas legislações em vigor para verificar o cumprimento do que está preconizado por parte dos gestores, no entanto, quando o auditor não possui experiência no setor pode ignorar alguns pontos importantes.</p> <p>Sim. Porém é importante que o auditor tenha experiência na área que audita para que seja eficaz.</p> <p>Em sua maioria sim, porém, ao ser auditado quanto a uma área específica, o auditor, à época, não sabia coisas basilares afetas à seção, o que fez com que a auditoria não fosse tão eficaz, sendo levados em consideração pontos sem grande relevância.</p> <p>Pude observar a capacidade técnica e profissional em grande parte dos auditores com os quais tive contato. Dessa forma, entendo que sim, a maioria dos auditores detém a capacitação técnica e profissional necessária para o desempenho da atividade de auditoria.</p> <p>A maior parte dos auditores possui conhecimento técnico, fruto do constante aperfeiçoamento por meio de cursos.</p> <p>Sim. Pois seus pareceres são muito bem embasados, na maioria das vezes.</p>
<b>P3: Como auditor, já teve algum <i>feedback</i> acerca de sua avaliação de desempenho profissional, seja através de entrevista ou de outra forma, por meio da qual lhes foram comunicados os principais pontos da sua avaliação, bem como apresentadas as observações (críticas positivas ou negativas e sugestões de melhorias) do avaliador? Consideras que isso é importante? Por quê?</b>	
N.º	Excerto das respostas



3.1	<p>Não. As avaliações passarão a ser obrigatórias a partir de 2021, sendo feito um trabalho de conscientização da importância dessas avaliações para qualidade da auditoria.</p> <p>Não. Até o momento não tive. Julgo ser muito importante o <i>feedback</i> por parte do auditado, pois a visão do auditado pode ajudar a corrigir eventuais comportamentos inadequados por parte dos auditores. Caso a avaliação seja do auditado, deve-se ter em mente também que o auditado nem sempre entende por completo a atividade de auditoria e o trabalho do auditor.</p> <p>Não. Não é um procedimento realizado, após a auditoria ou após um ciclo de auditorias. O <i>feedback</i> é extremamente importante, pois exprime uma retroalimentação, ou alimentação de retorno. A falta dele pode deixar o auditor sem saber qual a direção que deve tomar para atingir o objetivo da auditoria.</p> <p>Não. Considero importante esse <i>feedback</i> por parte do auditado de modo a termos a percepção de quem está recebendo a auditoria. A comunicação bem estabelecida entre ambas as partes é o que proporciona o sucesso de uma organização.</p> <p>Não, nunca tive. Isso é importante que aconteça, pois melhora a qualidade dos trabalhos e desempenho do auditor.</p> <p>Não. Considero extremamente importante, em virtude das possibilidades de melhorias profissionais, bem como do aperfeiçoamento das atividades de auditoria.</p> <p>Não, seria bem importante para possibilitar que os auditores pudessem se desenvolver cada vez mais.</p> <p>Não. Considero muito importante para que o processo seja aprimorado constantemente.</p> <p>Nunca tive e considero muito importante para que fosse possível adequar meu trabalho.</p> <p>Não recebi <i>feedback</i> sobre minha atuação. Com certeza é muito importante para o desenvolvimento profissional e o aperfeiçoamento das atividades realizadas.</p> <p>Não. Considero importante para melhorar o trabalho desempenhado.</p> <p>Nunca tive <i>feedback</i>. Considero importante para compreender os pontos em que é necessário melhorar o meu desempenho.</p> <p>Infelizmente, essa não é rotina. No meu caso, já obtive <i>feedback</i> informal. Contudo, acho extremamente importante a rotina do <i>feedback</i> para a melhoria e o desenvolvimento do profissional.</p> <p>Não, e considero de extrema importância para o desenvolvimento profissional do auditor, tendo em vista que o Oficial poderia aperfeiçoar procedimentos e melhorar o comportamento como auditor ao receber críticas fundamentadas.</p> <p>Não obtive <i>feedback</i>. Acredito ser de extrema importância receber críticas e sugestões de melhoria. Dessa forma o auditor poderá ajustar o seu comportamento e atuação de acordo com o preconizado e esperado.</p> <p>Não. Acredito que todo processo de avaliação é importante quando o objetivo é corrigir distorções, reforçar comportamentos positivos e realizar o crescimento profissional do avaliado.</p> <p>Não. Considero fundamental. Porque ainda me considero inexperiente na área de auditoria.</p> <p>Uma vez. Considero de muita importância para que o auditor saiba em que melhorar. O problema é que alguns coordenadores não possuem capacitação suficiente para isso, o que pode comprometer o <i>feedback</i> devido a orientações vagas.</p> <p>Na maioria dos anos, sim. Isso é realmente importante, pois me ajudou sobremaneira a identificar possíveis melhorias a serem feitas, bem como receber o incentivo por meio de elogios às capacidades bem desenvolvidas.</p> <p>Sim. Considero de fundamental importância para o aperfeiçoamento profissional e qualidade da auditoria.</p> <p>Sim. Isso é muito importante, pois acredito que devemos estar sempre à procura de melhoria contínua.</p> <p>Sim, já recebi críticas as quais foram recebidas como muita atenção, e serviram para melhorar o meu trabalho.</p> <p>Sim. Extremamente importante porque são as críticas que guiam o nosso comportamento.</p> <p>Sim. Muito importante. Permite rever práticas e procurar melhoria nos procedimentos.</p> <p>Sim. O <i>feedback</i> estimula o auditor a procurar o aperfeiçoamento profissional.</p> <p>Sim, e todos os <i>feedbacks</i> foram recebidos de forma positiva. Considero as críticas do auditado importantes porque são a oportunidade de interação/participação do auditado no processo, corroborando ou não com o trabalho desenvolvido.</p> <p>Algumas vezes sim. Acredito que deveria ser uma obrigatoriedade ao final de cada auditoria, no intuito de estimular a capacitação dos auditores.</p>
3.2	Não há



<b>P4: Existe algum canal, ferramenta ou momento para apresentação de críticas e sugestões de melhorias à atividade de auditoria por parte dos auditores? Qual? Em caso de resposta negativa, considera que seria importante e por quê?</b>	
<b>N.º</b>	<b>Excerto das respostas</b>
<b>4.1</b>	<p>Atualmente, não há qualquer ferramenta. No meu entendimento, eu acho extremamente importante a obtenção de críticas e sugestões das pessoas envolvidas no processo de auditoria, uma vez que, em alguns casos, os militares que possuem o poder de decisão podem não conhecer com profundidade e detalhes algumas realidades das fases da auditoria nas diversas áreas.</p> <p>Não, esses comentários são geralmente informais e ocorrem durante reuniões com os Oficiais mais antigos. Seria interessante, no final de cada ano, uma reunião, na qual cada auditor apresentaria, formalmente, sugestões de melhorias para as atividades de auditoria em geral e outros aspectos importantes para o aperfeiçoamento dos trabalhos.</p> <p>Não. Seria essencial uma avaliação horizontal, mas pelo perfil dos auditores, acredito que muitas das críticas poderiam ser levadas para o lado pessoal, especialmente por não haver muitos auditores e o emissor da crítica poder ser reconhecido facilmente no ambiente, gerando talvez possíveis problemas. Falta, em alguns casos, maturidade aos profissionais, independência para a execução das atividades e autocritica para identificação das próprias deficiências.</p> <p>Não. Considero importante para que o processo possa se retroalimentar de informações compartilhadas pelos diversos auditores, podendo haver uma reunião de padronização das ações empregadas pelos auditores, baseada nas informações disponibilizadas.</p> <p>Não. Considero de extrema relevância. Melhora os processos e ajuda na consecução dos objetivos.</p> <p>Não. No meu entendimento é importante sim, e deve ser conduzido e estimulado pelo coordenador da área técnica.</p> <p>Não. Seria importante existir, pois auxiliaria no melhoramento do processo de auditoria.</p> <p>Não. Seria bem interessante que auditores mais antigos (em termos de tempo de auditoria) das equipas emitissem avaliações dos mais modernos (também em termos de tempo de auditoria) ao final de cada auditoria. Possibilita constante melhoria.</p> <p>Não. Deveria existir uma avaliação da equipa feita pelo coordenador e pela Organização auditada. Ocorre que tal procedimento ainda não ocorre atualmente. As avaliações são muito importantes para ajudar a corrigir rumos e esclarecer procedimentos tanto aos auditados quanto às equipas.</p> <p>Não há formas estruturadas para tratamento de críticas e sugestões por parte dos auditores. Com certeza, o estabelecimento de tal canal possibilita uma retroalimentação para melhor consecução dos objetivos da auditoria e para o aperfeiçoamento dos procedimentos adotados.</p> <p>Não. Considero importante, pois ajudaria na qualidade dos trabalhos.</p> <p>Não. Considero importante ouvir os auditores depois de cada execução de auditoria, a fim de melhoria contínua.</p> <p>Não há. Será implementada em 2021 uma avaliação feita pela equipa, a qual poderá dar o <i>feedback</i> sobre as diversas fases da auditoria.</p> <p>Não. Considero que seria importante existir.</p> <p>Não há. Sim, considero importante.</p> <p>Não existe. Seria importante.</p> <p>Não. Considero muito importante pelo facto de contribuir agregando valor aos trabalhos dos auditores.</p> <p>Não. Seria importante, pois por meio da escuta ativa da percepção dos auditores, a Organização poderia elaborar um plano de treinamento mais adequado e promover melhorias no processo, com base nas dificuldades e sugestões apontadas por cada um.</p> <p>Não. Muito importante. Porque contribuiria para o aperfeiçoamento dos auditores e da auditoria.</p> <p>Não. Seria importante para também emitirmos avaliações, bem como sugerirmos melhorias ou críticas sobre todo o processo de auditoria.</p> <p>Não, considero de fundamental importância.</p> <p>Desconheço. Acredito ser de extrema importância receber críticas e sugestões de melhoria. Dessa forma o auditor poderá ajustar o seu comportamento e atuação de acordo com o esperado pela Organização onde atua.</p> <p>Desconheço.</p>



	<p>Não sei.</p> <p>Sim, por ocasião do <i>debriefing</i> com o coordenador da auditoria.</p> <p>Sim. Cada área de auditoria faz reuniões periódicas para discussão.</p>
4.2	Não há.
<b>P5: Existe algum canal, ferramenta ou momento para apresentação de críticas e sugestões de melhorias à atividade de auditoria por parte dos gestores auditados ao CENCIAR? Qual? Em caso de resposta negativa, considera que seria importante e por quê?</b>	
N.º	<b>Excerto das respostas</b>
5.1	<p>Não. Muito importante e será implementado a partir do ano de 2021.</p> <p>Não. Uma questão delicada quanto a isso é que creio que os críticos poderiam vir a ser identificados.</p> <p>Não, infelizmente, pois o <i>feedback</i> por parte dos auditados seria essencial para a verificação da ausência de experiência ou conhecimento técnico do auditor e de empatia no trato com os auditados.</p> <p>Desconheço. Seria importante, pois informações recebidas dos gestores podem contribuir para a melhoria da atividade de auditoria.</p> <p>Não. Considero muito importante pelo facto de contribuir agregando valor aos trabalhos dos auditores.</p> <p>Desconheço a existência de tal canal. Considero importante para que o CENCIAR possa aperfeiçoar os seus processos, com vistas à melhoria contínua da atividade de auditoria.</p> <p>Não. Considero importante ouvir os auditados depois de cada execução de auditoria, a fim de melhoria contínua.</p> <p>Não. Considero que seria importante para que o auditor conheça o ponto de vista do auditado, sobretudo no que concerne ao trato e à comunicação.</p> <p>Não. Creio que seja importante. Contudo, não creio que, no âmbito militar, possam surtir críticas construtivas baseadas nos pontos negativos, pois alguns envolvidos na avaliação não serão tão sinceros como o esperado.</p> <p>Não. Entretanto, considero inviável em razão da imaturidade de alguns auditados.</p> <p>Não. Esse <i>feedback</i> seria extremamente valioso, pois mediria a eficiência do processo de auditoria e direcionaria as mudanças de metodologia ou abordagem.</p> <p>Não há tal canal. Seria importantíssimo, posto que permitiria coletar, de forma estruturada, críticas com a visão do auditado/gestor, o que pode fornecer subsídios para uma atuação mais assertiva e alinhada à agregação de valor.</p> <p>Não. A comunicação bem estabelecida entre ambas as partes é o que proporciona o sucesso de uma organização e da auditoria, por consequência.</p> <p>Não. Acho importante existir, mas deve ser realizada anualmente e não deve ser possível identificar os auditados, para evitar problemas e possibilitar avaliação realista.</p> <p>Não. Será implementada uma avaliação que será realizada pela Organização Auditada.</p> <p>Não tenho conhecimento. É algo a ser avaliado para fins de melhoria.</p> <p>Não. Considero importante, pois ajudaria na qualidade dos trabalhos.</p> <p>Não. Seria importante existir, pois auxiliaria no melhoramento do processo de auditoria.</p> <p>Não que eu saiba. Julgo, sim, ser importante. O <i>feedback</i> é sempre bem-vindo, pois ajuda a corrigir rumos.</p> <p>Não existe. Seria importante existir.</p> <p>Não conheço e julgo ser de relevância</p> <p>Não há. Sim, seria extremamente importante.</p> <p>Sim, os dois momentos são durante a entrevista na fase de execução e nas respostas às recomendações/monitoria dos pontos de auditorias levantados.</p> <p>Sim, no <i>debriefing</i> da auditoria.</p>
5.2	<p>Desconheço qualquer canal ou ferramenta disponibilizada para críticas ou sugestões relativas à atividade de auditoria. No entanto, entendo que ferramentas com esse objetivo poderiam aperfeiçoar os trabalhos do CENCIAR.</p> <p>Não há, pelo menos pelo que conheço. Acredito que seria válido para que os auditores pudessem ter um <i>feedback</i> do seu trabalho.</p> <p>Desconheço algum canal que sirva para esse objetivo. Seria importante existir a interação entre auditado e auditor, de forma que o auditado possa ter a possibilidade de apresentar críticas e sugestões, pois quem é auditado consegue perceber falhas na condução dos trabalhos de auditoria.</p>



	<p>Desconheço um canal formal que sirva como ferramenta de <i>feedback</i> mais abrangente por parte dos gestores auditados.</p> <p>Não. Acredito que seria interessante para algumas padronizações de procedimentos. Muitas vezes o auditor é superficial em suas recomendações e não diz com precisão o que deve ser feito ao certo, apenas menciona a lei. Um canal para diálogo e esclarecimentos seria muito útil, prático e ganhar-se-ia tempo.</p> <p>Não. Considero que para melhoria do processo deveria existir uma ferramenta que permitisse ao gestor contribuir com sugestões.</p> <p>Não, mas acredito que seja importante para fins de melhoria do processo de auditoria.</p> <p>Não. Mesmo que acontecesse, os auditados poderiam não se sentir totalmente à vontade/confortáveis de fazê-lo, por motivos de hierarquia, entre outros.</p> <p>Desconheço a existência de um canal oficial e acredito que seria de extrema importância, uma vez que o <i>feedback</i> é uma ferramenta poderosa no aperfeiçoamento das ações.</p> <p>Desconheço. Se existisse, não acredito que seria útil, pois seria apenas um canal de reclamações.</p> <p>Desconheço.</p> <p>Sim. No <i>debriefing</i> após a auditoria realizada na Organização.</p> <p>Sim. O momento é durante a realização da auditoria. Deveria haver um canal para que os gestores pudessem informar as dificuldades encontradas no período e para que isso ficasse arquivado para futuras consultas antes das realizações de auditorias.</p>
<b>P6: Que limitações e dificuldades ao desenvolvimento dos trabalhos de auditoria são observadas?</b>	
<b>N.º</b>	<b>Excerto das respostas</b>
<b>6.1</b>	<p>Grande quantidade de auditorias por auditor, dificultando o desenvolvimento de um bom planejamento; pouco tempo de execução dos trabalhos em campo, não permitindo que a Organização possa ser analisada de forma mais profunda; falta de experiência e conhecimento técnico por parte de alguns auditores, impedindo uma espécie de <i>benchmarking</i> entre os mesmos e as áreas, a fim de adotar práticas consideradas de sucesso; ausência, em alguns casos, de maturidade profissional e de escolha dos auditores por competência, o que se traduz em profissionais nem sempre adequados para a realização de tão importante tarefa.</p> <p>Falta de conhecimento e experiência por parte de alguns auditores; falta de tempo exclusivo para as fases da auditoria, visto que todos os auditores possuem outras atividades em sede; hierarquização da instituição; falta de tempo para acompanhamento de atualização de normativos; e alta rotatividade dos auditores mais experientes.</p> <p>O tempo de execução da auditoria é muito reduzido e limita demais o escopo das verificações a serem realizadas, fazendo com o que planejamento seja feito em função do tempo disponível e não em função dos riscos. Outra grande limitação é a assimetria de conhecimento em metodologias e técnicas de auditoria entre os diversos auditores do Centro (pouco conhecimento e experiência em auditoria).</p> <p>Inicialmente, todos auditores têm outra função em seus setores de trabalho (Divisões ou Assessorias). Eles têm que trabalhar nas auditorias e conduzir o setor de trabalho. Também ocorre de aparecerem serviços adicionais como diligências e Tomadas de Contas Especiais. Isso certamente compromete os serviços de auditorias. Com a pandemia da COVID-19, as auditorias realizadas remotamente dificultaram a análise de alguns documentos e as inspeções físicas.</p> <p>Acúmulo de atividades em paralelo. Além das auditorias, o CENCIAR trata ao mesmo tempo e pelas mesmas pessoas de uma série de assuntos diferentes, complexos e com prazos. Não há uma equipa específica para realizar auditorias, o que talvez fosse uma boa prática.</p> <p>Acredito que hoje o trabalho acaba sendo limitado, principalmente, pelo fator tempo dos trabalhos de campo, já que uma semana é pouco tempo para a vultuosidade dos trabalhos e complexidade dos processos a serem analisados.</p> <p>Ausência de tempo exclusivo para o trabalho de auditoria (planeamento até monitoria), pois os auditores executam outras muitas atividades no âmbito do CENCIAR e escalas externas. Falta de capacitação de alguns auditores.</p> <p>O principal problema é o grande número de auditorias <i>versus</i> o pequeno efetivo de auditores. Este problema gera outras consequências, como atraso na emissão de relatórios e de monitoria.</p> <p>Durante a fase de planejamento a impossibilidade de fazer uma pesquisa mais aprofundada e detalhada no universo dos processos a serem auditados, consequentemente gerando uma amostra não muito adequada para os trabalhos de campo.</p>





	<p>Tempo para execução em campo, acúmulo de outras atividades com a auditoria, hierarquia. Ausência de tempo para capacitação. Concomitância com outras atividades do Setor. Excesso de auditorias. Pouco tempo para execução e monitoria.</p> <p>Escassez de tempo para a realização da auditoria e dificuldades na implementação de algumas das recomendações devido à baixa aceitação dos auditados.</p> <p>Elevado volume de trabalho, com sobreposição de relatórios e dos trabalhos relativos a cada fase da auditoria, prejudicando a consecução de um resultado mais eficiente e eficaz.</p> <p>O acúmulo com outras atividades administrativas e cursos militares de carreira em paralelo.</p> <p>Excesso de trabalho interno no CENCIAR, o que dificulta o adequado planejamento, execução e monitoria da auditoria.</p> <p>Acúmulo de responsabilidades que dificultam o desempenho das atividades como um todo. São observados o tempo para o desenvolvimento do trabalho e a equipa (qualidade e quantidade).</p> <p>Tempo disponível para execução dos trabalhos.</p> <p>Tempo de execução e entrega de relatório</p> <p>Pouco tempo para realização dos trabalhos em campo e muitos aspetos a serem verificados <i>in loco</i>.</p> <p>Tempo insuficiente em função do número de auditorias realizadas</p> <p>Tempo, acumulação de funções, dentre outras.</p> <p>O tempo para execução da auditoria, o pouco tempo destinado para capacitação e a sobrecarga de atividades.</p> <p>Acúmulo de funções do auditor.</p> <p>Audidores sem conhecimento pleno e curto espaço de tempo frente ao volume elevado de auditorias por ano.</p> <p>Não há total liberdade e independência para explicitar achados de auditoria.</p>
6.2	<p>Certamente o tempo disponibilizado para a parte presencial da auditoria e o pouco contato direto com os auditores são fatores limitantes.</p> <p>Um grande limitador é o tempo destinado para as auditorias, o que faz com que em um curto espaço de tempo seja necessário que os auditores examinem, em média dois exercícios financeiros (2 anos de trabalhos realizados na gestão).</p> <p>Volume de informações a serem analisadas frente ao cronograma de auditoria. Auditores que não possuem a vivência e/ou conhecimentos suficientes acerca dos setores que analisam.</p> <p>Seria oportuno que houvesse mais treinamentos por Ensino a Distância (EAD), para que os gestores fossem orientados dentro de cada área acerca de impropriedades recorrentes ou inovações legislativas. O momento mais oportuno para este EAD seria no final do primeiro e no início do terceiro trimestres de cada exercício. Sugiro evitar auditorias presenciais depois do início de outubro, tendo em vista as diversas atividades que devem ser realizadas pelos gestores em função do encerramento do exercício financeiro.</p> <p>Falta de tempo para analisar todos os processos, ou pelo menos os mais importantes, da Organização auditada, falta de disponibilidade dos militares auditados para esclarecerem dúvidas dos auditores.</p> <p>Acredito que o tempo para o auditor seja restrito para as interações necessárias com o auditado.</p> <p>Falta de objetividade e padronização de procedimentos. Falta de divulgação de boas práticas detetadas em outras OM.</p> <p>Limitações de conhecimento técnico e prático por parte dos auditores e a filosofia/foco de achar responsáveis pelas impropriedades.</p> <p>O tempo destinado para a auditoria.</p> <p>Pouco tempo para a realização de auditorias</p> <p>O curto período para auditoria <i>in loco</i> não permite um aprofundamento dos trabalhos.</p> <p>Falta de experiência do auditor.</p>
<b>P7: Que aspetos positivos poderiam ser apontados acerca da atividade de auditoria desenvolvida?</b>	
N.º	<b>Excerto das respostas</b>
7.1	<p>A auditoria é uma das melhores ferramentas que existem, na atualidade, para prevenir erros futuros e auxiliar na correção dos procedimentos inadequados que foram executados pelas Organizações.</p> <p>Verifica a eficiência dos controlos internos; assegura maior correção dos registos e demonstrativos contábeis; inibe desvios, fraudes e pagamentos indevidos; contribui para a obtenção</p>



	<p>de melhores diagnósticos acerca da situação atual e real da Organização; indica falhas administrativas que precisam ser corrigidas; aponta soluções.</p> <p>Os auditores estudam muito, estão sempre fazendo cursos e se aperfeiçoando. As 40 horas anuais de treinamento previstas em legislação são superadas pela maior parte dos auditores. As equipes são unidas e se ajudam mutuamente na definição de pontos e problemas.</p> <p>Falando da minha área, percebo participação pró-ativa do auditor militar mais antigo de área que, além de procurar conhecimento sobre as técnicas de auditoria, estuda os objetos a serem auditados e se esforça para melhorar o nível dos auditores de Finanças e Pessoal, de modo que possamos sempre manter uma comunicação saudável com os auditados e um trabalho eficaz para que os pontos sejam relevantes e agreguem valor à gestão.</p> <p>Os critérios de rotatividade na seleção das Organizações a serem auditadas, a organização dos trabalhos como um todo e a importância da manutenção da "sensação de controle". Procura constante por capacitação com estabelecimento mínimo de cursos a serem realizados pelos auditores. Ambiente interno favorável à melhoria dos processos de trabalho.</p> <p>Aos poucos os pontos de auditoria deixam de se repetir, isso demonstra um interesse das Organizações auditadas em melhorar os controles.</p> <p>Aperfeiçoamento da gestão e identificação e mitigação dos riscos.</p> <p>A auditoria, por ser de conformidade, contribui para que as Organizações auditadas revejam seus processos, evitando riscos desnecessários.</p> <p>O envolvimento com as diversas atividades desenvolvidas no COMAER proporciona ao auditor diferentes perspectivas quando do trato de um mesmo assunto, o que é extremamente relevante para a gestão de riscos organizacionais.</p> <p>Possibilidade de melhoria contínua dos processos, elucidação de dúvidas (consultoria), zelo pelo patrimônio público.</p> <p>Melhoria dos processos das Organizações auditadas; adequação dos processos aos normativos vigentes; redução das demandas externas oriundas do Tribunal de Contas da União, Ministério Público Militar, Polícia Federal, entre outros.</p> <p>A possibilidade de agregar valor e melhorar os processos administrativos e a troca de conhecimento que há durante a auditoria nas Organizações Militares do COMAER.</p> <p>O planejamento da auditoria tem evoluído bastante, possibilitando uma execução mais efetiva.</p> <p>Apesar das dificuldades procura-se sempre fazer uma auditoria que agregue valor à gestão.</p> <p>Diversidade das equipes. O contato com oficiais mais experientes e/ou de outras áreas, em alguns casos, melhora meu trabalho e permite que eu seja um auditor melhor.</p> <p>Profissionalismo.</p> <p>O cumprimento das legislações.</p> <p>Melhoria dos controles das Organizações auditadas.</p> <p>Clara melhoria ao longo dos últimos anos e maior foco na gestão de riscos.</p> <p>A interação entre os auditores.</p> <p>Planeamento, antecipação e coordenação são os pontos fortes.</p> <p>Bom relacionamento com as Organizações auditadas, de forma geral.</p> <p>Conhecimento dos riscos da Administração e contribuição para mitigação dos mesmos.</p> <p>Poder contribuir com o crescimento das Organizações auditadas.</p> <p>Interação entre as equipes.</p> <p>Contribuição para melhoria da gestão.</p> <p>Acho que a auditoria é bem estruturada.</p>
7.2	<p>Compartilhamento de conhecimentos e experiências entre os auditores e os gestores da Organização auditada, quando isso é possível.</p> <p>A detecção de riscos e melhoria dos processos.</p> <p>Relatório bem detalhado e de fácil compreensão. Informações coesas e claras quanto aos apontamentos observados. Acompanhamento pós-auditoria eficaz.</p> <p>Apoio para as Organizações auditadas promoverem a melhoria dos processos e a gestão dos riscos da Aeronáutica.</p> <p>Os auditores com quem tive contato apontavam a legislação, o método e os processos para corrigir eventuais desconformidades da atividade executada.</p> <p>Gera proteção à Instituição e garante a correção da maioria dos erros.</p> <p>Indiretamente a atividade de auditoria leva os gestores a atenderem às listas de padrões desejados. Mas a atividade poderia contribuir bem mais com a gestão se o foco fosse a melhoria dos processos e gestão de riscos.</p>



	<p>A vinculação às legislações em vigor.</p> <p>Atualmente os auditores procuram ajudar e orientar o gestor, não só apontar os erros.</p> <p>A capacidade técnica e atualização legislativa dos auditores.</p> <p>A auditoria desenvolvida pode atuar diretamente na gestão de riscos da Organização, possibilitando a identificação de potenciais problemas antes mesmo de ocorrerem, resguardando os agentes envolvidos.</p> <p>Quando o auditor é capacitado e experiente, há um bom retorno para a FAB. Do contrário temos apenas uma conferência de listas de verificação.</p> <p>Atualmente não consigo identificar.</p>
<b>P8: Que outras opiniões, sugestões, contribuições ou críticas poderia fornecer a respeito da auditoria desenvolvida pelo CENCIAR?</b>	
<b>N.º</b>	<b>Excerto das respostas</b>
<b>8.1</b>	<p>É necessário, entre outras coisas, aperfeiçoar o programa de qualidade e realizar a gestão do conhecimento na organização de forma a compartilhar os conhecimentos. É necessário também que se reveja o número de auditorias realizada no ano.</p> <p>A atual metodologia aplicada no trabalho de auditoria, no geral, não foca na solução dos problemas/riscos encontrados, pois atuam somente no seu efeito e não na causa. Ainda, acaba não sendo tempestiva pelo facto de que só identifica o risco quando está já se concretizou ou quando já se encontra registrado no respetivo processo. Assim, acredito que melhor seria se o trabalho de auditoria fosse preventivo, atuando nos processos de maneira a identificar os possíveis riscos e impedindo-os de se concretizarem. Exemplo: verificação constante dos editais licitatórios antes da fase de homologação/adjudicação do certame, de modo a mitigar a contratação de serviço ou material com sobrepreço e, consequentemente, superfaturamento.</p> <p>Entendo que as recomendações de auditoria devam ser realizáveis, factíveis e servir de aprendizado e de melhoria contínua dos processos. Algumas recomendações não trazem ganho ao processo, por às vezes serem até impraticáveis. Entendo que as recomendações, na maioria das vezes, poderiam referir-se a procedimentos futuros, nos mesmos moldes do que faz o TCU, por exemplo, em suas auditorias: "...Nos próximos procedimentos, se abstenha de fazer tal coisa".</p> <p>Acredito que o CENCIAR deva prestar bastante atenção à escolha de seu corpo técnico, privilegiando oficiais com experiência nas áreas nas quais irão atuar, além de profissionais com conhecida maturidade e vontade de aprender, de forma que o Centro possa evoluir constantemente. Deve prevalecer a qualidade sobre a quantidade, no tocante a quantidade de auditorias realizadas (melhorando planeamento, execução, monitoria, pontos de auditoria produzidos e interações com o auditado). A avaliação de desempenho dos auditores deve passar por modificação, levando em consideração todo o perfil profissional que se espera dos auditores, de forma imparcial e técnica. A independência do auditor deve ser preservada, a não ser que fique tecnicamente comprovada a sua incompetência, ineficácia ou ineficiência para o desempenho da sua função.</p> <p>Sugiro realizar mapeamento dos principais riscos dentro de cada uma das áreas de atuação. Com esse mapeamento será possível identificar processos mais sensíveis e que devem ser priorizados nas auditorias. Com base nos riscos deve-se estabelecer critérios que devem ser considerados no planeamento e na execução dos trabalhos, permitindo ainda uma definição dos procedimentos que serão realizados. Sugiro também rever o tempo destinado para a execução de cada auditoria que é muito reduzido (deveria ser avaliado o custo x benefício de cada auditoria).</p> <p>O número de auditores precisa ser ampliado para que os trabalhos de auditoria sejam realizados de forma mais confortável e eficaz, evitando o acúmulo de relatórios e possibilitando uma melhoria nas atividades de planeamento. O ideal ainda é auditar o maior número de Organizações, minimizando assim, a ocorrência de irregularidades na administração do COMAER.</p> <p>Como sugestão, já deveríamos estar pensando em um formato de auditoria não presencial, baseado na análise do processo digital, pois tal modelo reduz custos e não é afetado diretamente pelo fator tempo.</p> <p>Deveria ser dada mais liberdade ao auditor. Se o coordenador ou supervisor sugerir a exclusão ou mudança significativa de/em um ponto de auditoria, este deveria ser alterado e assinado por quem propôs a alteração. Às vezes o auditor é orientado a alterar um ponto de auditoria e a assinar no Relatório continua sendo a dele.</p> <p>Um aumento da independência na atuação do auditor poderia trazer um incremento na qualidade das auditorias realizadas pelo CENCIAR.</p> <p>Sugiro direcionar o auditor para desempenhar seus trabalhos de acordo com sua formação e experiência técnica. Caso não seja possível, capacitá-lo melhor antes de iniciar suas funções.</p>





	<p>É necessário observar o critério da qualificação dos auditores para determinação de suas áreas, bem como uma maior autonomia nos trabalhos desenvolvidos.</p> <p>Acredito que os auditores deveriam passar por avaliações de competência e desempenho e, caso não alcançassem os parâmetros mínimos, fossem substituídos.</p> <p>Sugiro a diminuição de auditorias por ano e o aumento da quantidade de dias na fase da execução dos trabalhos.</p> <p>Sugiro evoluir para a realização em maior quantidade de auditorias operacionais.</p> <p>O tempo de execução da auditoria poderia ser maior que 1 semana, visto que há muito o que ser verificado e por vezes não dá tempo. O número de auditores não é suficiente, deixando os existentes sobrecarregados.</p> <p>A quantidade de auditorias previstas no PAINT é, de certa forma, dimensionada para adequar-se ao capital humano do CENCIAR. O tempo destinado para a fase de execução é suficiente ou não dependendo da complexidade da Organização auditada.</p> <p>Redução do número de auditorias para que o trabalho pudesse ser melhor desenvolvido.</p>
8.2	<p>Entendo que o contato entre os auditores e os gestores poderia ser estreitado, visando ao compartilhamento de experiências e conhecimentos.</p> <p>Ser aberto um canal de comunicação entre o auditor e auditado, de forma a facilitar o diálogo acerca de dúvidas e esclarecimentos a respeito dos apontamentos observados. Isso faz com que a compreensão e correção das falhas encontradas seja mais rápida e eficiente.</p> <p>Realizar cursos para capacitar os auditores e escolher os militares que tenham trabalhado em todas as áreas da Administração do COMAER.</p> <p>Atividade contínua de atualização dos gestores, com aulas e cursos, por exemplo.</p> <p>A melhoria dos processos e as oportunidades de evitar riscos deveriam ser o foco das atividades de auditoria.</p> <p>Além da importância de o auditor ter experiência na área auditada, o acompanhamento tempestivo das respostas às recomendações dos relatórios, de modo que sejam realizados os ajustes necessários, garantiriam maior efetividade dos trabalhos de auditoria.</p> <p>As recomendações poderiam ser mais aplicáveis na prática.</p>
<b>P9: Que opiniões, sugestões ou críticas poderia fornecer de modo a contribuir com o aperfeiçoamento do PGMQ da auditoria interna previsto em normativos do CENCIAR?</b>	
N.º	<b>Excerto das respostas</b>
9.1	<p>A maior dificuldade de implementação vai ser a cultura, de modo a institucionalizar as avaliações e a procura pela melhoria contínua.</p> <p>O PGMQ está em fase de implementação. Penso que o PGMQ é conduzido por pessoas com boa vontade e competência, mas culturalmente ainda acho difícil falar em melhorias da qualidade.</p> <p>O programa deve ser mais efetivo a fim de mobilizar os auditores. Porém, é necessário reduzir o número de auditorias para que haja tempo para a implementação do Programa.</p> <p>Observa-se uma falta de prioridade na aplicabilidade e na divulgação, no âmbito do CENCIAR (entre alguns auditores), acerca do assunto PGMQ.</p> <p>Melhoria no plano de avaliação de desempenho dos profissionais, estabelecimento de normas para escolha de novos auditores, designação de mais auditores, abertura de canal para críticas (contra os auditores e também para que os auditores possam fazer críticas contra algo que considerem inadequado), melhor planejamento quanto à quantidade de auditorias a serem realizadas anualmente, avaliar os prazos para planejamento, execução e monitoria, com base nas especificidades de cada Organização auditada, investimento em treinamento para liderança (foco no tratamento interpessoal e dedicado aos auditados).</p> <p>Desconheço as normas sobre PGMQ do CENCIAR. Independentemente desse facto, o PGMQ deve ser realizado de forma estruturada e rotineira. Deve utilizar critérios objetivos e formalmente estabelecidos e também ser amplamente divulgado para todos os auditores (cronograma, escopo, critérios). Deve ser conduzido por equipa experiente em auditorias. Não deve ter carácter punitivo, mas sim ressaltar que seu objetivo maior é a melhoria da efetividade e da atuação do Centro.</p> <p>Implementar e tornar público.</p> <p>Talvez, trazer maior clareza em relação às ações do programa poderia melhorar os resultados.</p> <p>Pode ser aprimorado e trará enorme benefício para a gestão da Força.</p> <p>Poderia ser melhor divulgado aos auditores, bem como implementado nos trabalhos de auditoria.</p>



	<p>Ainda não é um assunto que eu domine, mas penso que o efetivo precisa estar aberto à mudança que necessita ser feita para adequação do CENCIAR ao preconizado pelo PGMQ.</p> <p>É de extrema importância a inclusão das atividades do PGMQ no CENCIAR para a evolução e o aperfeiçoamento das atividades de auditoria. Os Oficiais mais experientes deveriam conduzir essas atividades.</p> <p>Deveria ser feita periodicamente uma revisão interna formal dos trabalhos por parte dos membros do CENCIAR, para avaliar a qualidade da auditoria realizada e fornecer recomendações para melhorias.</p> <p>Controles a fim de garantir a independência do auditor.</p>
9.2	Trabalhar mais na gestão de riscos e acompanhamento da gestão das Organizações antes, durante e depois dos trabalhos de auditoria.
<b>P10: Considera que o PGMQ tem sido desenvolvido e promovido melhorias na atividade de auditoria?</b>	
N.º	<b>Excerto das respostas</b>
10.1	<p>Não (3 respostas).</p> <p>Muito pouca.</p> <p>Às vezes.</p> <p>Não sei dizer (2 respostas).</p> <p>Não observei atuações relativas ao PGMQ.</p> <p>Não consegui observar impactos do PGMQ.</p> <p>Não. O normativo sobre o PGMQ foi criado ano passado, sendo publicado em janeiro do corrente ano. Desse modo, as avaliações serão implementadas esse ano ainda.</p> <p>O PGMQ encontra-se em processo de implantação pelo CENCIAR.</p> <p>Existe um trabalho na Assessoria de Governança do CENCIAR e o PGMQ está sendo implantado.</p> <p>Vejo o PGMQ ainda como uma atividade incipiente, sem falar na pouca disponibilidade de recursos humanos para a sua condução.</p> <p>Não havia um PGMQ implementado. O grande benefício do PGMQ é estruturar a melhoria dos procedimentos, além de alinhar os esforços de toda a equipa. Possibilita uma correção de rumos mais assertiva e promove a difusão uniforme de conhecimentos acerca das metodologias e melhores práticas de auditoria.</p> <p>Acredito que poderia ser melhor disseminado e implementado durante todo o processo de auditoria interna realizado pelo COMAER.</p> <p>Tão logo ele seja implantado, tenho certeza de que implementará melhorias.</p>
10.2	Não há.